连接时代

激发潜能、搞定大事的连接思维

[美] 埃丽卡·德旺（Erica Dhawan）
沙伊-妮科尔·约尼（Saj-nicole Joni）◎著
刘林德◎译

通用电气、奥美、耐克、德勤四大公司高管联袂推荐
揭开权威人士利用连接思维成就伟大事业的秘密

GET BIG
THINGS DONE
The Power of
Connectional Intelligence



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:连接时代：激发潜能、搞定大事的连接思维

作者:埃丽卡·德旺 沙伊-妮科尔·约尼

译者:刘林德

ISBN:9787508663555

中信出版集团制作发行

献给特丝（Tess）和凯西（Kathy），
感谢她们的快乐、爱、欢笑和支持。

——沙伊–妮科尔·约尼

献给我的丈夫拉胡尔（Rahul），
感谢他的爱、鼓励和对我具有潜力的信心。

——埃丽卡·德旺

第一部分 下一个引爆点

01 大浪潮下的连接思维

人们将海浪称为“大浪潮”（big waves），但是这个词似乎不足以表现高出海平面18～30米的巨浪。如果你从未见过这样的巨浪，可能无法理解其规模。想象一下6辆汽车头尾相连直立着摞起来的场景吧。巨浪有一栋小型办公楼那么高，棒球场从一垒到三垒的距离那么宽。这些巨浪的外形不像一般的波浪，它们通过获取周围波浪的能量达到惊人的体量。它们的能量几乎全部是由难以预测的运动产生的。

我们坚信连接思维是我们这个时代的大浪潮。进入20世纪之后，人们就想象科技将使人通过思考进行创造。

1945年范内瓦·布什（Vannevar Bush）博士在《大西洋月刊》（Atlantic Monthly）发表了影响巨大的文章《诚如所思》（As We May Think）。杂志编辑对布什的预设前提非常吃惊，他提出的前提可以被视为连接思维的宣言。他们在战争结束后这样写道：

> ……从事科学研究的人接下来应该转向一项重要的任务，使令人震撼的知识库更易于被利用。在长达数年的过程里，发明拓展了人类的身体功能，而非思想的威力。将拳头效力增加了数倍的杵锤、放大微小物体的显微镜以及具有毁灭和探测功能的引擎都是现代科学的新成果，但不是最终成果。如今，布什博士提出，如果使用得当，器具将使人获取并掌控历代传承下来的知识。

我们相信，我们正开启这些编辑在近70年前所说的“令人震撼的知识库”，因为现在来自各行各业、各个民族、各个国家、各种社会经济地位的数十亿人史无前例地连接到了一起。在此之前，新的连接和沟通方式被预留给精英阶层。从没有这么多人通过移动、社交和数字技术获取如此大量的数据、知识和集体智慧。我们认为这种连接性使我们有能力解决重大问题，将理想转变为现实，创造令人惊奇的产品，由求生存升华为享繁荣，改变社会政策，发现拯救生命的医疗手段。当我们将其与连接在一起的数十亿人的想象力和洞察力结合起来时，就会发现连接思维的大浪潮正革新着我们的生活。

从没有这么多人通过移动、社交和数字技术获取如此大量的数据、知识和集体智慧。

我们都知道高智商的价值，但是从历史上看，高智商的重要性是在印刷物出现之后，人们可以通过阅读分享想法的时候才体现出来的。它带来了科学的快速进步、普遍的识字能力、新的治理形式以及将我们带入现代世界的众多发明。

情商的重要性也随着大城市的繁荣及由数万人组成的组织在全球各地蓬勃发展体现出来。拥有高情商对领导者来说是有价值的，特别是在领导大型组织时，高情商堪称一项至关重要的能力。今天，在私有行业及非营利行业，高情商对任何试图领导大型、多元化且位置分散的组织的人来说都是必不可少的能力。

现在，我们见证着连接思维（connectional intelligence，简称C×Q）这一事物的兴起。连接思维是融合世界范围内多样化的人员、网络、学科和资源，创造价值、意义和突破性成果的能力。

对我们而言，连接思维简洁、高效且极具启发性：

确定梦想。

增加连接。

放大梦想。

搞定大事。

连接思维是融合世界范围内多样化的人员、网络、学科和资源，创造价值、意义和突破性成果的能力。

今天，连接这个词随处可见。面对大量连接工具，我们常常觉得无所适从，搞不清楚如何应用这些千奇百怪的连接形式以发挥人类的潜能。对一些人来说，“连接”只是简单地意味着保持在线状态：社交媒体、技术、应用、娱乐、数字化分享贯穿于我们生活的方方面面。

有些人认为连接思维听起来不错，但觉得目前的连接程度已经足够了，请记住，我们谈论的连接比数字工具更具深度。也有人认为高度互联无外乎是十几岁的孩子使用推特（Twitter），二十几岁的年轻人使用Instagram（一款移动应用），但是我们要认识到包容性的连接奠定了基础，下一波人类潜能将喷涌而出。

人类一直是相互连接的。我们保持着好奇心，总将事物联系在一起，不断

地旅行、对话。我们进入了一个新的时代，以前通往权势的途径（就读过的学校、地址簿中的联系人、家庭背景）不再是获得优越地位仅有的方式。从来没有这么多具有不同背景的人能够接入如此庞大的思想、信息和资源网络。

在本书中，我们试图回答的问题是如何进行明智的连接？如何更快地掌握庞大的知识体系？如何找到支持者并让他们提供持续的支持？如何影响更多的人？如何使连接思维超越传统的人际关系及数字化生活中大量的娱乐性因素并致力于更崇高的目的？如何驾驭我们新掌握的连接性并利用它抵达我们的目的地？

在互联网闯进公共空间20年之后，我们需要告诉所有人如何了解并激发人类固有的建立联系的能力。对于那些经受了信息过载的人来说，个人拥有的联系具有许多实际用处，比你在推特上被多少人关注或脸谱网（Facebook）上有多少人喜欢你的帖子更重要。连接思维使所有人超越人际关系和娱乐，通向更高的目标——改善人们的生活，建设可持续发展的社会并创造我们期盼拥有的未来。不久之后，人们将认识到智能连接无处不在，我们无法荒废它们的能力。

连接思维比你在推特上被多少人关注或脸谱网上有多少人喜欢你的帖子更重要。

下面我们将探讨几个连接思维在工作（或游戏）中的应用实例。

本·考夫曼（Ben Kaufman）是Quirky公司的首席执行官和创始人，他使用连接思维帮助普通人把发明变为商品。在短短几年时间里，考夫曼激励了上千位发明者成功研发制造了上千种产品，并将其放到百思买集团（Best Buy）、家得宝公司（Home Depot）和威廉·索拿马公司（Williams-Sonoma）等大型零售商处进行售卖。Quirky最新的广告展示出对传统企业架构的颠覆。在题为“世界上最不重要的总裁”的系列广告中，考夫曼强调团队是最重要的。在一则广告中，他公开了自己的电话号码并保证“世界上最不重要的总裁不会忙到不接你的电话”。一位记者打电话求证时，考夫曼本人接了电话，记者在惊讶之余挂掉了电话。当这位记者的朋友打电话向考夫曼推销自己的想法时，他给了这位成长中的发明者两分钟时间，就如何将产品放到家得宝公司出售提出了建议。即使是一家小公司的总裁，将电话号码和个人邮箱公开也能完成重要的事情，这就重新定义了领导力准则。在后文中我们还会更多地谈到Quirky。

耐克公司（Nike）相信，激发环境友好型发明的最好方式是借助连接思维。这体现在耐克公司的绿色交易（GreenXchange）之中，通过这种网上市场，公司可以进行知识产权协作或分享，从而激发环境友好型发明。

耐克公司冒着巨大的风险公布了GreenXchange相关的400余件自有专利，用于公众研究。不久之后，一家山地自行车企业就利用一项橡胶专利革新了它们的轮胎内胎，这种做法比依靠自身将更绿色的产品推向市场更高效。

星巴克利用“我的星巴克”（MyStarbucks）平台，鼓励忠实顾客进行产品和服务创新。在5年内，顾客提交了150000个新点子。星巴克最早投入使用的以顾客为中心的设计是一种新型搅拌棒，它既可以搅拌咖啡，也可以封住杯盖上的饮用口。这就是连接思维发挥作用的地方：这种精妙的解决方案是在连接时代才可能出现的，由向着共同目标合作的多样化团体迅速推向市场。

几年前，从未有过来自毛伊岛的国家级专业冲浪运动员，但是一位年轻的冲浪爱好者达斯汀·佩恩（Dusty Payne）力图改变这一切。他召集了4个同样相信依靠团队就可以取得成功的伙伴，5个人决心通过竞争和学习共同成长。

他们分析了全球最厉害的冲浪运动员、滑板运动员、风帆冲浪运动员和极限越野摩托车运动员的比赛录像，用大量时间与自己的训练录像进行比对。达斯汀将这些运动员的优势结合起来，创造了自己标志性的超人动作。这个动作在他获得世界青少年冲浪冠军的过程中起到了关键作用。现在，达斯汀和他的同伴们都是国家级专业运动员，毛伊岛也作为冲浪运动员孵化基地而为人所知。

连接思维可以挽救生命并为有迫切需要的人们改善生活质量。通过使用连接思维，波士顿的一个组织帮助联合国、美国海岸警卫队和美国海军陆战队在2010年的海地地震期间为成千上万的幸存者提供了援助。连接思维还启发一位女士推动维多利亚的秘密（Victoria’s Secret）为切除了乳房的女性生产内衣，期望帮助大量像她妈妈一样的乳腺癌幸存者。连接思维甚至帮助哈佛大学医学院的研究人员找到提高1型糖尿病病人护理水平的方法。

作为本书的合著者，我们已经在连接思维的帮助下生活了许多年。令人兴奋的是不管我们的目光转向哪里，都能发现它的存在：在企业和公立学校，在农业和体育，在美国和世界各地。它不是我们发明的，我们也没有想过把它封闭起来。它像远古时代的智慧一样历史悠久，也像你喜欢的电子设备一样不断更新换代。本书既不是世界上“最具连接思维的25位人物”的介绍，也不是成功者名录，而是供各行各业希望搞定大事的人们使用的指南。

我们讲述的故事提出并回答了这样一个问题：一个人在拥有连接思维时能

够取得怎样的成就？本书的核心内容是人们创新能力的提高不是昙花一现。连接思维超越了YouTube（一个视频网站）上关于某人做成某件令人惊奇的事情的视频；超越了具有感染力的众包活动；超越了某个超出常规发明新产品的公司。我们开展商业活动的方式正在改变。我们学习的方式正在改变。如果孤立地看待这些“哦，好棒”的成功故事，即使是具有创新能力的个人和企业也无法取得期望的成就。它们应该被看作令人兴奋且非常强大的新整体。

本书既不是世界上“最具连接思维的25位人物”的介绍，也不是成功者名录，而是关于一个人在拥有连接思维时能够取得怎样的成就。

那么，这本书是如何开始的？

在高度互联的现代世界，我们几乎不可避免地会彼此连接。当我们初次见面的时候，尽管感觉到了代沟，但是我们有好多共同话题：沙伊–妮科尔从事着她喜爱的工作。作为剑桥国际集团（Cambridge International Group）的首席执行官，她是世界上众多首席执行官信任的顾问和思想伙伴，协助他们迎接最困难的挑战；埃丽卡是哈佛大学公共领导力中心（Harvard’s Center for Public Leadership）的成员。作为Cotential的首席执行官，她与各种机构合作，共同推进跨文化跨代际的创新，使全球的雇员为未来做好准备。沙伊–妮科尔曾是麻省理工学院应用数学系的第一位女性老师。埃丽卡曾是一位年轻的社会变革领导者，被《年轻人》杂志选为“20位将改变世界的青少年”。我们之间确实存在着代沟，但我们都致力于帮助人们实现搞定大事的理想，都感到我们所处的时代为更多人提供了更多的机会。接下来的问题就是：我们如何才能启发和帮助人们使用连接思维更好地生活和工作？

我们惊讶地发现连接思维对所有性格的人都有用处。开始时你可能认为它适用于喜欢与人建立关系、从事社交类工作且重视媒体的人。但是，这不是唯一适合利用连接思维来搞定大事的类型。那些难以向陌生人自我介绍以建立关系网络的所谓内向者，可能在网络上开设自己的博客，然后将网络关系延伸到现实世界中。

今天，你可以从不同的连接形式中获取能量——既可以像外向的人一样，从人际关系网中获得想法，然后用这些想法去动员更多的人；也可以像内向的人一样，从书籍、自然和音乐这些不同的来源中获得内容，它们是关系的基础，这些关系再产生更多的想法和可能性。如果连接思维只与传统的人脉有关，那么只有外向的人才能发挥优势。但是连接思维建立在对技术和传统信息形式的利用以及情绪智慧之上，这种情绪智慧使其成为一种内向的人也可以利用的资源。就连接思维来说，大局观和好想法与自我推销的能力一样重要。

我们在自己的工作和生活中看到了这一点。沙伊–妮科尔在连接思维领域是典型的文艺复兴式思考者。开始时她学习了各个领域的知识，源自艺术、人文、体育和科学的连接思维为她最宏大的商业构想提供能量，引领她与人建立连接从而搞定大事。埃丽卡是由外及内式思考者：她与人建立的联系激发起她的好奇心，让她产生新的想法，而这些想法动员了更多的人去搞定大事。这种思维方式在埃丽卡主持探讨社会企业家精神的聚会时展现了出来。这些聚会促使纽约的社会变革领导者与聪明人基金（Acumen）合作创建了NY＋acumen社区。聪明人基金是一个非营利组织，通过募捐为改变世界应对贫穷方式的公司、领导者和构想投资。最初的试点取得了成功，＋Acumen联盟现在已经是覆盖26个城市的全球性社会变革领导者社区。

就在组织中搞定大事而言，我们建议经理人和高级领导者在鼓励内向者运用连接思维的同时，避免过度连接导致团体迷思的出现。连接思维要求我们既要理解何时和如何独立工作，也要知道如何协作。

本书分为三部分。第一部分介绍了我们自己的故事以及连接思维的概念。第二部分集合了展示连接思维的使用范围和潜能的故事。这些故事全方位地展现出连接思维如何为我们的生活、工作和社会的各个方面带来新的可能性。这些故事是真人真事，故事中的人物完成了从前难以想象的事情。我们认为你至少会在其中几个故事中看到自己的影子。我们在工作中与总裁、经理、董事会和各种组织分享过这些故事，在这个过程中我们一遍遍认识到这些故事不仅具有启发性而且非常实用。它们激发了灵感，带来显著的效果。第三部分关于阅读这本书的你。这一部分将引导你在工作和生活中应用连接思维实现你的梦想。

连接思维的核心是不同时代的人共同认识规则然后将其破坏的能力。掌握技术的新一代人正在释放其连接思维，但是他们无法独立解决问题，需要前几代人具有的知识、经验和智慧的帮助。如果我们希望快速解决大部分紧迫的挑战，就要通过具有连接思维的方式走到一起，对我们拥有的一切加以利用。

如果你记不住这本书的所有内容，请记住这一点：连接思维是放大任何梦想最好、最有效率、最强有力的方式。

在写作这本书的过程中，我们体会到了这一点。作为一个团队，来自不同时代的我们共同完成的成就比单打独斗时多出许多。我们几乎在所有的行为中都体现出了连接思维。我们相信如果更多的个人和组织掌握了连接思维的力量，他们将深刻地改变现在及未来生活和工作的方式。

我们确信连接思维是所有人都可以获得的一种所向披靡的力量。我们希望

你认为本书富有启发性、耐人寻味且提供了一个机会，与那些和我们一样利用社交媒体和技术来搞定大事的群体和个体建立联系、理出头绪。

不过，我们相信本书真正的能量要到以后才会显现——在某个灵光乍现的时刻。也许你想创造某种东西；也许难以想象的事情发生了，你想帮助或启发其他人与你一起做出某种改变；也许你面临着业务难题，知道自己需要更多的人来出谋划策，这时你回忆起某个连接思维的故事，帮助你理清了思路。如果你记不住这本书的所有内容，请记住这一点：连接思维是放大任何梦想最好、最有效率、最强有力的方式。

我们相信，掌控连接思维要求我们作为个人和集体踏上约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell）所说的英雄之旅。

按照坎贝尔等人的定义，英雄之旅通常以一种需求或启示为开端，其后出现的是冒险的召唤、跨越障碍走出第一步、志同道合者出现、克服艰难险阻、激烈对战、成为典范然后跨越障碍返程，直到最后英雄成为“两个世界的征服者”。

不管你是单枪匹马还是作为团队成员，跟英雄之旅一样，你通往连接思维的道路也始于激情，然后你将做出某种决定，召集同伴，克服障碍直到最终实现目标。

如果你可以利用你能接触到的所有人的力量去增加自己的理性和感性认知，你会做什么？

理解连接思维只是你英雄之旅的第一步。要完成本书所写的事情需要奉献、勇气、毅力以及一定的运气。

我们想问你一个问题，这个问题在本书结尾会再次出现：如果你可以利用你有过邮件往来或者通过社交媒体及其他方式可以联系到的所有人的力量去增加你的理性和感性认知、智商和情商，你会做什么？也就是说，如果你可以做任何事情，你会做什么？

02 激活你的连接思维

在探索连接思维的疆域时，我们认识到通过联合多种观点、人员、信息和资源实现突破的能力一点也不新奇。列奥纳多·达·芬奇（Leonardo Da Vinci）是一位画家、建筑师、数学家、发明家、植物学家和著名的博学家，可以被看作连接思维的教父。

弗洛伦斯·南丁格尔（Florence Nightingale）是现代护理学的奠基人，在克里米亚战争期间扬名世界。她在夜间巡视时照料过的伤员都称她为“提灯女士”。通过使用连接思维，她不仅拯救了生命，而且在数学和医学两个领域留下了宝贵的遗产。

弗洛伦斯·南丁格尔出生在意大利佛罗伦萨一个富裕的英国家庭，她幸运地拥有一个重视女性教育且将培养女儿作为重中之重的父亲。意大利语、希腊语、拉丁语、历史和数学等学科的学习，她主要接受父亲的指导。南丁格尔很小的时候就感受到了护理学的吸引力，尽管母亲和姐妹们认为女性不需要工作。传说她至少拒绝过一次求婚，原因是担心婚姻会妨碍她从事护理工作。直到30岁之后，结婚的压力减轻了一些，她才担任了伦敦妇女疗养院的院长一职。

几个月之后，她带着三十多个志愿者护士（其中大部分都是她培训过的）前往克里米亚巴拉克拉瓦。在当地，她发现英军营地内不卫生的环境和不正规的医疗工作给伤员造成了莫大的痛苦和极高的死亡率——有一半的受伤士兵在军营医院中死亡。南丁格尔利用从父亲那里学到的高等数学知识收集了关于不卫生环境的数据，向人们介绍她的方法将可能如何降低死亡率。她发明了极区图，这一发明使她成为使用图形展示统计数据的先驱。在说服战地医生和军官的同时，她也向媒体和英国国内的政府官员发起了投递书信运动。南丁格尔的信件促使英国政府设计和建造了世界上最早的一批组合式预制医院——伦科战地医院。在伦科医院，伤员的死亡率降低了90%。

南丁格尔晚年带着她在统计学、卫生及公众健康服务领域的知识到了印度，在那里，她的工作使受伤士兵的死亡率大幅下降，从每千人死亡69人降到每千人死亡18人。南丁格尔是英国皇家统计学会的第一名女性成员。

尽管“提灯女士”的称号是关于南丁格尔的传说中不可忽视的一部分，事实上她最大的贡献是展现了数据、分析、信息共享和平民运动如何带来积极的变化。她发起的建立更好、更卫生的医院的运动不仅在英国，而且在世界范围内都为医学和公共健康带来了重要的进展。

我们也可以从本杰明·富兰克林信托基金的故事中发现连接思维的指数级能量。富兰克林去世时留赠给他的出生地波士顿市以及他生活的城市费城1000英镑。将近200年之后，费城富兰克林信托基金价值超过了200万美元，而波士顿信托基金价值则超过了500万美元。这些资金提供了大学奖学金和抵押贷款，资助了各个城市中富兰克林学会的建设和运营。最初的连接思维的火花可以在这种构想的起源中看出来：1785年法国数学家雅克·马东·德拉库尔（Jacques Mathon de la Cour）创作了《幸运的理查德》，指出一笔小额慈善基金可以通过数百年的发展实现增长。《幸运的理查德》本是对富兰克林《穷人理查德年鉴》的戏谑，却启发富兰克林放眼长远，建立连接，树立更大梦想然后实现伟业。

虽然我们可以在利用连接思维激发变革的人员名单中加上许多名字——民权活动家罗莎·帕克斯（Rosa Parks）、建筑师林瓔（Maya Lin）、纳尔逊·曼德拉（Noelson Mandela）以及美国前总统比尔·克林顿（Bill Clinton），但是这本书写的不是杰出人物，而是成就了不平凡事迹的普通民众。这本书要写的是你、我以及我们拥有的力量。这本书讲述的是当人们把梦想连接起来并发生碰撞时产生的结果所具有的威力。

连接思维是一种由对话引发的天赋。具体来说是一系列问题：你是否注意到了这点？从你的工作/研究/内心/经历/探究中你发现了什么？你知道有谁能够帮我吗？在你的专业领域中什么会起作用？能在我的专业领域中试试吗？我们合作做一个实验、开展一项令人料想不到的工作、尝试一件失败过一次但这次可能行得通的事情，怎么样？

美国教育家德博拉·迈耶（Deborah Meier）被称为现代小型学校运动的开创者，她说："我们从出生起就满怀疑问。"然而，如沃伦·贝格尔（Warren Berger）在他的著作《绝佳提问》中提到的那样，大多数人在四五岁的时候提问能力就达到了巅峰。之后，我们更关注答案以及获得正确答案时能得到的荣耀，而非问题本身的美。贝格尔解释说，我们很容易陷入"为什么"的循环，这也使谷歌成为一种非常强大却用处有限的工具。他指出，为了运用和改进我们内在的查询能力，我们需要有重点、有目的地提问。"要提问得有成效且'出色'，就得有方向、有目的地提问。"

提问者可以这样顺利处理几乎各种问题或质疑：首先理解它（问题是什么）；其次想想可能的解决方案（我这样或者那样解决这个问题会如何）；再次掂量一种新的解决方案的价值（全身心地投入一件新的、不同的而且可能有风险的事情是否值得）；最后试着找出将这些可能性转化为现实的方案（我可以怎样实现它）。

连接思维是一种由对话引发的天赋。这是什么？假设那样会怎样？这有关系吗？我们怎样才能搞定这件大事？

提问是本书中讨论的具有连接思维的研究对象重复利用的一种方法。不管他们是试图找到将医疗服务送入战区的方法，还是试图搞清楚如何栽培出世界上第一个2000磅(注)重的南瓜，他们都是先提出直接而明确的问题：

·问题是什么？

·如果我将可以利用的资源、信息、人和想法以另外的方式加以运用会怎样？

·有意义吗？对我来说？对其他人来说？对未来来说？

·我怎样才能干成这件大事？

十多年前，马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）出版了《引爆点》(注)，在书中他描述了个别人物法则这种由他命名的现象："任何一场潮流的到来都严重依赖具有一种特定而稀缺的社交天赋的人物。"

个别人物法则描述的个别人物可以分成三类：联系员、内行和推销员。联系员激发了世界各地人们的想象力。在活跃的20世纪80年代和互联网首次繁荣的20世纪90年代之后，我们大都对仅擅长建立关系网络的人兴致不高。如格拉德威尔描述的，他们"是社区中的一群人，认识很多人而且习惯引荐他人。联系员在社会中相当于电脑网络中的集线器。他们通常认识社会、文化和经济等各行各业的人，而且养成了为在不同社交圈中工作和生活的人牵线搭桥的习惯。他们将我们与世界连接了起来……他们具有将世界结合在一起的特殊天赋"。

现在回过头来看格拉德威尔的著作，我们发现千禧一代已经成为高度互联且颇具天赋的联系人。不管你年纪多大，包容性的连接都已嵌入了我们的日常生活之中。我们生活中的一切事情都发生在一个连接的空间中，从与朋友家人（可能生活在其他城市或国家）分享生活琐事，到购物、工作、聚会、外出吃饭、参加体育比赛、享受卫生保健服务、学习新事物或者照料儿童和年老的父母。我们通过网络的连接还激发了我们进行线下连接的好奇心。

在《引爆点》出版十多年之后，我们意识到我们已经远远超越了个别人物法则，进入了"众人的潜能"时代。这并非否认前人的远见。当本·富兰克林将1000英镑遗赠给费城和波士顿时，他可能就是把这笔馈赠视作对"众人的潜能"的投资。当纳尔逊·曼德拉设立真相与和解委员会时，也是对"众人的潜能"的投资。我们相信罗莎·帕克斯在那辆公共汽车上坐下是为了能腰

板更直地站起来，因为她也相信“众人的潜能”。

就一位生活在19世纪的女性而言，弗洛伦斯·南丁格尔游历甚广。她的见闻录不逊于芙蕾雅·斯塔克（Freya Stark）和亨利·詹姆斯（Henry James）这些文学大家的游记。1850年，南丁格尔大胆地顺着尼罗河而上到达了阿布辛贝（Abu Simbel）。她写道：“我所见过的事物中没有比这更令人震撼的了……智慧之美最高形式展现出来的崇高，一种信手拈来痛苦皆无的智慧……表达着一种心灵相通时迸发出的或热烈或激动的情感，令最强悍的人也惊骇不已。”显然，南丁格尔拥有洞察连接的力量的能力，创造和改变着我们生活的世界。

正是因为认识到了这些，我们两人才走到一起合作撰写本书，开始了研究、调查、传授连接思维课程的工作。然而，促成我们合作的因素却对向读者传递共同的愿景构成了挑战。在存在差异的情况下形成合作关系并不容易。我们年龄和种族不同，生活阅历和某些世界观也不同。这就需要努力、勇气和真诚，克服多元化和差异性带来的阻力。

在写作初期，我们知道了餐厅老板尤塔姆·奥托伦吉（Yotam Ottolenghi）和萨米·塔米米（Sami Tamimi）的故事。他们的故事之所以对我们特别有吸引力，是因为他们在存在差异的情况下成为了合作伙伴。他们一位来自以色列，一位来自巴勒斯坦，都在第三次中东战争之后出生于耶路撒冷。他们都移民到伦敦，从事餐饮业并在那里相遇。他们刚见面时说英语，然后用希伯来语交流。一段时间后，尤塔姆才觉察到他的新朋友萨米是巴勒斯坦人，因为萨米的希伯来语没有口音。尤塔姆和萨米于2002年在伦敦诺丁山开设了第一家餐厅，对美食的热爱和相同的地中海口味使他们聚在一起。他们的故事也给了我们灵感——一位来自剑桥的商业策略专家与一位印度裔美籍领导力专家成为朋友和合作作者也是难得一见的。

在尤塔姆和萨米的餐厅开业10周年之际，英国广播公司邀请他们写了一本烹饪书并拍摄了一部关于耶路撒冷的纪录片。他们认识到，他们要参加的是一个会对他们的核心差异提出挑战的项目，不过这也给他们带来了在全新的层面上共同创新的机会。他们心存些许不安与疑虑，启动了这个项目。

做出启动这个项目的决定是因为他们回答了一个问题：这有意义吗？回到耶路撒冷的原因与非裔美国人跋山涉水去戈雷岛奴隶贸易海港凭吊的原因相同。这样的旅程说明“我愿意承受一切”；数百年来难解的痛苦和迷失，明显不是柯达胶卷或Instagram（取决于你生在哪个时代）能够记录的时刻，不是通过Skype（一种语音通话软件）或其他技术手段远程连接能够了解的知识。耶路撒冷纪录片为达成此事提供了机会，不仅是为他们自己，也为了更多的人。通过事实上和象征意义上的分食面包，他们展示了

食物如何作为一种强大、超常的和平纽带将这个依然存在分歧的区域内的大众联合起来。

通过制作纪录片，他们为生活在以色列和巴勒斯坦的人，以及全世界喜欢他们食物的人，带来了新的关联和关于耶路撒冷的新视角。当尤塔姆和萨米决定返回耶路撒冷的时候，他们在灵魂深处表达着：“我们准备好了，我们将全力以赴。”

我们发现我们的经历与尤塔姆和萨米的经历有着重要的相似之处。在我们合作锤炼构成本书的语言、观点、平台和工具的过程中，我们努力提升了自己的连接思维。当我们关注我们的共同之处时，我们的差异就显得不再重要。由于我们既致力于实现同一个目标又具有差异，所以我们能够以一种各自行事时难以采用的方式观察、理解并激活我们的连接思维。我们也希望能帮你做到这一切。

在你与具有共同愿景而且告诉你将全力以赴的人联系起来的时候，连接思维就会焕发出生机。

连接思维可以通过很多种不同的方式被感知到：它是大浪潮，是一粒将长成2000磅重的南瓜的种子，是一张具有不同信仰和种族背景的人分食面包、分享观点的餐桌，是一张当代富兰克林们创造人们需要的发明的工作台，是一个你用10秒钟进行操作后就能在一年内将250万册图书全部数字化的电脑。连接思维像耶路撒冷那样源远流长，也像电子设备那样日新月异。

E·M·福斯特（E.M.Forster）的一段话非常有名：“只有连接！只有连接起散文和激情，两者才能够得以升华，见证爱将抵达巅峰。”我们也可以这样形容连接思维：明智地连接起来！胸怀目标和激情去连接，见证人类潜能将抵达巅峰。

这些事情丰富了我们对自身潜能的看法，帮助我们用更宏观、更强大的方式进行连接。在我们为总裁、公司和社区就如何搞定大事提供咨询的过程中，连接思维也丰富着我们的作品。它让我们充分发挥自我——聪明、好奇、对成功和包容充满激情，也为我们提供了很多处理任务、实现目标的新路线图。

明智地连接起来！胸怀目标和激情去连接，见证人类潜能将抵达巅峰。

我们希望你能将本书中的案例当作一份关于现代成就和无限可能性的“菜单”。我们的宣言很简单：确定梦想、增加连接、放大梦想、搞定大事。我们已经将本书中的案例和我们的观点与许多人分享过，从总裁到人力资

源主管、从非政府组织从业者到公共政策制定者。试图用新角度审视问题的每个人都可以发现对自己有用的故事。努力实现个人梦想的每个人都可以从中汲取灵感、营养和谋略。它不是一个噱头，有人用“连接思维”这个概念的时候，仙女不会因此长出新的翅膀，我们也不会从中捞到什么钱。

它像文艺复兴时期的佛罗伦萨一样古老，在那里公证人和农妇的孩子列奥纳多·达·芬奇能够接受教育，不仅创作出了世界名画，还绘制了人体解剖图，提出了解释地壳运动的早期板块构造论——比科学家正式提出这种理论早了数百年。

连接思维是富兰克林选择将1000英镑留给未来，因为他有着为远大目标把小笔资金馈赠出去会真正地取得巨大成就的想法。连接思维是罗莎·帕克斯坐在了公共汽车的座位上。连接思维是纳尔逊·曼德拉为狱囚和狱警挺身而出，从野蛮的历史中凿出一条通往现代的道路，尽管还不完美，但为争取经济稳定和平民的教育机会做出了有益的尝试。

我们希望你能将本书中的案例看作一份关于现代成就和无限可能性的“菜单”。

在收集这些故事，对其进行分析研究并记录下所见所闻的过程中，我们一直记着达·芬奇在提出全面思想发展原则时给出的建议。他说：“研究艺术的科学。研究科学的艺术。锻炼你的感觉——尤其要学习如何观察。理解任何事物都是与其他所有事物联系在一起的。”

我们彼此连接，向前迈进，在过程中不断地成长、改变、提出我们认为的绝佳问题，致力于共同完成本书。

---

1. 1磅＝0.4535924千克。——编者注
2. 《引爆点》中文简体字版已于2015年3月由中信出版社出版。——编者注

第二部分 把你的连接思维用起来

03 成就不可能的梦想

有谁会在意巨型南瓜呢？也许是在美国阿拉斯加州帕默市、加利福尼亚州半月湾及印第安纳州哈姆雷特镇种植南瓜的数千人。在听说罗恩·华莱士（Ron Wallace）这位种出重达2000磅的南瓜的第一人之前，我们显然对南瓜一无所知。但是，从巨型南瓜种植方面学到的知识可以帮助解决世界各地的饥荒问题。

种植巨型南瓜听起来绝对是一个非同寻常的爱好，但是却十分流行。世界上有一些巨型南瓜俱乐部。一个巨型南瓜网站每天的访问量比多家全国性新闻网站的访问量还大。每年会举办多个巨型南瓜竞赛，为获胜者颁发奖金。细想一下：农业是在公元前一万年左右出现的。直到2000年，一个农场主才种植出第一个重达1000磅的南瓜。罗恩·华莱士希望在10年内种出2000磅重的南瓜。

在南瓜种植这个小圈子里，种出2000磅重的南瓜一直被认为是痴人说梦。普通的南瓜重量在10磅~20磅，生长期为75天~100天。早在1959年查尔斯·舒尔茨（Charles Schulz）开始创作以大南瓜为主角的连环漫画时，他已经知道大多数人现在还不知道的知识：南瓜喜怒无常，而且南瓜很黏人。它们憎恶寒冷的天气，要经常浇水，喜欢肥沃的土壤，南瓜藤要攀爬支架才能长好。它们没有能力抵御霜冻和虫害。有一半南瓜还没有成熟就死掉了。

但是，罗恩·华莱士作为一个全职的乡村俱乐部经理和第二代南瓜爱好者（他父亲也种植巨型南瓜）成功地克服各种不利条件，完成了看似不可能的事情。他是怎么做到的呢？通过连接思维。

确定目标

在巨型南瓜让罗恩获得吉尼斯世界纪录之前大约10年，罗恩迷上了《如何种植世界级巨型南瓜》这本书。很快他就加入了一个州级南瓜协会，而且偶然地发现了巨型南瓜网站Bigpumpkins.com。他开始在线上和线下与其他种植者交流有关南瓜的细节、传奇和最佳种植方法。他还扩大范围与土豆和西红柿种植者交流，想知道他们是否有可以帮他实现目标的知识。他不停地从著名科学家那里获取农业建议和信息。他将南瓜植株运送给专家进行检测。在这个过程中，他注意到了一种菌根真菌（自然出现的地下孢子，附着在植物的根系中给植物输送水分和营养），并在种植中进行了运用。

罗恩每周花40个小时读书、撰写记录、研究种植出巨型南瓜的最好方法（这里以及许多连接思维事例中都有一万小时天才理论的影子）。但是仅投入时间是不够的。他最大的发现是偶然得到的。例如，由于忘记在四月初施肥，他在五月末才匆忙补上，这可能促进了巨型南瓜的迅猛生长。在搜索信息的时候，罗恩了解到种植土豆的农场主使用一种叫作生物熏蒸的技术——土壤通过肥料进行发酵以杀死害虫。罗恩进行了尝试，发现土壤中产生的深黄色物质使作物更加茁壮。掌握了这些知识之后，罗恩将从熟悉和不熟悉的学科和产业中学到的技术进行混合。他给这样种植出的南瓜取名“怪物二号”。它很不美观，但它在2012年马萨诸塞州农产品展览会上成为世界上第一个2000磅重的南瓜，罗恩·华莱士也凭借它创造了历史。

学会协作

我们承认，像种出2000磅重的南瓜这样的新闻和视频几乎每天都会出现在我们的收件箱和社交网站页面中。罗恩·华莱士是实现了梦想的普通人，他让我们觉得自己也能实现难以企及的梦想。那么除此之外，巨型南瓜有什么用呢？

罗恩的故事几乎就是连接思维教科书式的范例。开始时是单枪匹马，然后罗恩联合了一些群体——当地的种植者、全国各地的种植者、科学家和土壤专家。多样性在罗恩的研究过程中发挥了作用。他并不确定种植土豆和西红柿的农场主能教他些什么，但是科技使他很轻易地就让尽可能多的不同领域的专业人士参与到他的项目中，而且几乎不支付任何费用。因此，罗恩用其他人从未使用过的方法将想法和学科知识结合了起来。其中也有勇气的成分：罗恩找到所有能找到的最厉害的科学家并向他们不停地提问题。许多人连理都不理他，但是那些拿出时间来提建议的人代表一种知识资源，是像罗恩这样的人在50年前难以企及的。此外，几乎所有为种植怪物二号献计献策的人都没要报酬。他们也确实没拿到报酬。这个项目取得了辉煌成就，曾追着他们请教的人出人头地，这些都没给他们带来任何好处。他们贡献出自己的连接思维，是因为受到了罗恩刨根问底的好奇心、专心致志的投入和永不疲倦的激情的感染。

这个故事即使止于此也是极具教育意义的，但是它并没有就此结束。距罗恩的家乡7000英里[注]的科学家和农场主注意到了对怪物二号的大量媒体报道。在印度，一半以上的人都从事农业生产，那里的官员开始试验罗恩的技术，试图用更短的时间、更少的化学药品种植出更多更大的农作物。大型工业化农业也注意到了罗恩的技术。换言之，罗德岛一个爱好种植南瓜的农民培育出的巨型果蔬在这一刻正影响着规模化农业、粮食生产甚至全球食物供给的未来。连接思维本质也正在于此。

勇于挑战

罗恩·华莱士的连接思维启发他提出前所未有的新问题。包容的连接性赋予了他向世界范围内几乎任何一个人请教这些问题的能力，开辟了上一辈人难以想象的一系列新资源。

连接思维、提出问题以及包容的连接性也是一个不为人知的研究生能够将经济学家、国会议员及其他公共政策制定成员的研究成果彻底推翻的核心所在。

2009年，28岁的托马斯·赫恩登（Thomas Herndon）还默默无闻。他是位于华盛顿奥林匹亚的长青州立大学的一名研究生，当时正在美国马萨诸塞大学安姆斯特分校做经济学研究。在第三年的一门课程中，教授布置了一个作业：选一篇经济学论文，计算出与论文相同的结果。托马斯选择了卡门·莱因哈特（Carmen Reinhart）和肯尼斯·罗格夫（Kenneth Rogoff）发表的一篇名为“负债时代的经济增长”的论文。

他吃惊地发现自己不能计算出相同的结果。

卡门·莱因哈特是哈佛大学的教授，之前曾担任贝尔斯登公司的首席经济学家。她广为人知的能力，用她自己的话说，就是汇拢“如牛群般漫山遍野分散在各处的”数据。卡门·莱因哈特当时身处数据挖掘技术之巅——这也是她声名远扬的根基。这篇论文的合作作者、哈佛大学教授肯尼斯·罗格夫也同样成绩斐然：他曾经是国际货币基金组织的首席经济学家。所以，他们的数据怎么可能有错？

托马斯·赫恩登回忆说：“我当时觉得逊极了。我认为自己可能犯了一个大错误。因为我是学生，出错的很可能是我而不是著名的哈佛大学教授。”

他的教授们也是这么认为的。

“我记得我跟我的教授迈克尔·阿什（Michael Ash）报告了，他当时直接就说：‘汤姆，别磨蹭了，这也不是什么很难的问题——你就赶快弄清楚是怎么回事吧。’”

于是他接着做下去，给莱因哈特和罗格夫发邮件索取他们的数据。

当拿到他们的电子数据表时，他震惊了——在一个关键的计算中，莱因哈特和罗格夫的计算只包括了他们分析的20个国家中的15个。他们漏掉了澳大利亚、奥地利、比利时、加拿大和丹麦。而且，新西兰（经济体量小的国家）一个糟糕年份的数据被赋予了与英国20年的数据一样的权重。

托马斯的结论是："编码错误、选择性排除可得数据、对汇总统计进行非常规赋权，导致他们在描绘20个发达经济体第二次世界大战后公共债务与国内生产总值增长的关系时出现了严重的错误。"

这个结论非同小可。许多经济学家已经根据莱因哈特和罗格夫的研究成果主张摆脱当时经济衰退的方法不是增加政府支出而是减少政府支出，也就是紧缩政策。许多政治人物将其奉为圭臬，但紧缩政策导致欧元区整体的失业率超过了10%，希腊和西班牙的失业率超过了20%。这个错误会导致严重后果，主要会影响穷人和失业人士。

托马斯的教授罗伯特·波林（Robert Pollin）刚开始的时候不相信这个研究生："我想，再怎么说，他也还是个学生，肯定是弄错了。这两位都是有名的经济学家，而他只是个研究生。所以我们一个劲儿地逼他，催啊催，大约催了有一个月后，我说，'见鬼了，他是对的。'"

托马斯与教授们合作在政治经济研究所网站发表了研究成果。火一点就燃：网站崩溃了。保罗·克鲁格曼（Paul Krugman）、CNBC[注]、其他媒体人士和机构注意到了。托马斯说："到中午的时候，这个消息就满天飞了，我开始接到世界各地媒体打来的电话。想想都觉得不可思议。"

莱因哈特和罗格夫不是非常认同自己犯了错。他们给出的解释是："我们非常感谢赫恩登等人对《负债时代的经济增长》这篇论文的密切关注并对其提出了一项重要更正。这样的错误溜进我们的论文之中是很严肃的事情，尽管我们已经尽最大努力保持小心谨慎。未来我们将加倍小心，避免出现类似错误。然而，我们相信这个令人遗憾的无心之失没有对我们那篇论文及之后作品的中心结论产生任何重要的影响。"

诺贝尔奖得主保罗·克鲁格曼尖锐地指出，这种回应"真是令人失望，他们就是在面对批评时顾左右而言他"。

连接思维为重新审视过去并更加自信地迈向未来提供了一个框架。

而托马斯·赫恩登呢？质疑世界上大多数权威学者都认为是事实的东西需要拿出勇气。现代经济政策的一个主要原则——缩减政府支出，对处于困境中的经济进行长期恢复是不正确的，认识到这一点令人沮丧且不安。尽管托马斯只是不为人知的研究生，他的研究也不会白费。他在全球范围内掀起了一场对话，而且根据斯坦福大学经济学家约翰·泰勒（John Taylor）的说法，托马斯·赫恩登对这个错误的揭露成为2013年20国集团会议上放缓紧缩政策的一个因素。泰勒指出："这也成了预算之争的一项新论据。（托马斯·赫恩登的论文）被搬出来作为一项证据，说明为什么美国应该停止为预算改革和调整担心，转而为紧缩政策劳神。"

我们认为随着连接思维规范的普及，我们将重新审视不远的过去、我们学习研究的知识、我们开展学习研究的方式，并通过连接带来的能量认识到我们之前发现和采纳的观点明显是不正确的。我们不像某些媒体那样将这件事称作大卫与歌利亚巨人的对抗，也不把它看作对前人的“扳倒”，而是把它当作对历史必要而深刻的重新审视，这将带领我们充满信心地走向未来。

触类旁通

恐惧在连接思维中发挥着耐人寻味的作用。我们知道创新经常是由对必然性、失败及未知的恐惧激发出来的。例如，我们在第一章中讨论的大浪潮。自人类在海上航行以来，我们就害怕大风大浪。高过60、70甚至80英尺[注]的巨浪能够将大型货轮劈成两半。但是，有多少对这些巨浪心存恐惧的水手，就有多少想要离浪头更近的冲浪者，这些人做梦都在想钻进这些像龙卷风一样的海浪会是怎样的感觉。

巨浪冲浪是19世纪30年代在威基基海滩兴起的。刚开始时，这项运动的任何进步都称得上是连接思维的范例。最早的一批巨浪冲浪者，威基基海滩约翰·凯利（John Kelly）、沃利·弗洛塞斯（Wally Froseith）等，发现如果他们倾斜出一个角度而不是直直地顺着浪面滑下就可以乘浪而行。他们合作改造了之前使用的冲浪板，把尾端变细，把板面上的V字形刻得更宽，这些改动使他们能更好地在巨浪上滑行。他们将这些冲浪板称为热曲板。

10年之后，具有独创精神的破浪巨人乔治·唐宁（George Downing）加入他们，对冲浪板进一步改进——增加了一个鳍。20世纪三四十年代，巨浪冲浪者滑行在大约12英尺高的波浪上，非常惊险，但是按今天的标准看来，这是轻而易举的事情。

转到现代，莱尔德·汉密尔顿（Laird Hamilton）和他的朋友们，同样是巨浪冲浪者的达里克·杜伊纳（Darrick Doener）和巴兹·科博克斯（Buzzy Kerbox），发现了一种使冲浪者可以驾驭35英尺~70英尺高的巨浪的技巧——他们用气垫船把彼此拖进从前难以进入的巨浪中。在仅仅几个月的时间里，与过去100年中成千上万名狂热的冲浪者相比，这三个年轻人让冲浪运动实现了突破。这种突破改变了夏威夷乃至世界各地的冲浪运动。

冲浪运动依然是快速创新的温床，因为连接思维深深地嵌入了冲浪文化的基因之中。比如立志将毛伊岛放进冲浪版图中的达斯汀·佩恩和他的伙伴组成的团队。他们找出世界范围内从事类似运动的运动员——滑板运动员、风帆冲浪运动员、山地车运动员和极限越野摩托车运动员。他们与这些人

见面并进行录像。通过Skype跨越半个地球进行交流。他们研究录像，然后加倍地练习。达斯汀发明了超人动作，继而赢得了世界青少年冲浪冠军。不管达斯汀能否成为冲浪界的下一个莱尔德·汉密尔顿，他都已经设定了新的卓越标准，再一次改变了这项体育运动。

生活在连接思维的文化氛围中，冲浪者团队利用科技就海洋的环境变化因素开展全球性的沟通，分享关于技术的信息，从其他极限运动员的身上汲取智慧，帮助自己掌握驾驭巨浪的方法。冲浪者们从思想和直觉上都理解自己滑行的海洋是与世界各地冲浪者滑行的海洋连接在一起的。

众包模式

连接思维一直都是团队体育项目的必备要素。即使是个人体育项目，例如网球，也依赖专家团队帮助运动员实现并保持巅峰状态。但是在商业中，团队协作却并非必备要素。在我们两人的协作过程中，我们发现商业中一种新形式的协作如果利用好了会是千禧一代的优势：他们连接在一起，是因为这是他们本能上就会做的事情，而且做得非常棒。

千禧一代带给连接思维的这种直觉性能力在许多领域都有体现，其中最显著的体现是在美国传统的大型律师事务所中。一家享有声望、能给入职第一年的律师开出165000美元年薪的纽约律师事务所可以从著名法学院校的毕业生中挑出一大批人。世达律师事务所（Skadden，Arps，Slate，Meagher & Flom）的1700名律师每年开出超过20亿美元的律师费。这些数字使世达成为华尔街顶尖的律师事务所和世界上最大的律师事务所之一。

当2012年世达的财务总监发现一个律师团队开出的律师费金额降低时，引起了很大的震动。原因不可能是律师们的时间投入不够——他们有大量的客户。有可能是律师自身的问题吗？不是。高级合伙人的报告认为他们是一个很出色的团队。那到底是怎么回事呢？

问题还是在律师自身。他们是新时代的先行者，在一切相连成为标准的世界中成长，所以很自然地成为合作者和竞争对手。他们创立了一个包含所有新律师的私人网络，利用一个改进版本的推特彼此寻求帮助、建议和信息。有问题吗？在网络中提问，就会有其他律师做出回应。

在这个网络中提过的问题有：

·我应该怎样引用这个法律文件？

·我记得在法学院的时候做过一个类似的案子，是什么名字？

·有人知道我能向谁请教这种兼并类型吗？

上千个分享的法律疑问和解答通过点击发送。这些律师可以很快地进行分享，而且不会从正在做的案子上分心。他们在法学院时就一直这么做，为什么现在要改变呢？

不过，这种工作方式却让他们的经理为难了。他们完成的案子更多，工作质量更高。他们感到彼此相连，虽然他们知道对自己的评价还是基于个人的表现。分享让漫长的工作时间更容易度过，但是他们收费的时间却变短了。

守旧的措施是由律师事务所宣布开律师费是世达的头等大事，并禁止这种咨询。但这种事没有发生。

尽管世达的高级合伙人可能不喜欢这种变化，但是他们知道这是大势所趋——一种更好更强的体系，而且这对新一代人是自然而然的事。他们无法抵抗这种势头。所以，他们决定学习年轻员工的工作方法。他们设立了一个推特@work项目，保证所有世达的员工都知道自己有权选择与律师们建立连接。他们也开展了一个反向指导项目，为每位高级合伙人配备一位年轻律师。这样，这些律师就可以教合伙人如何使用社交软件提高效率。律师事务所的律师费发生了些微改变，但是工作成果却变好了。世达再次表明了它的成功源自强大的实力——这才是最重要的。它在这段旅程中才刚刚起步。多亏了具有连接思维的千禧一代，他们已经准备好去开创所从事行业的未来。

加速成功

有一句非洲谚语说：要想走得快，就独自上路；要想走得远，就结伴而行。世达新律师的故事明显证明了后者，但是连接思维也是一种有效的加速工具。以团队的形式，我们现在可以以超乎想象的速度前进。

以玛莉美妆（Mally Beauty）的创始人玛莉·龙卡尔（Mally Roncal）为例。她是第二代菲律宾裔美国人，使她闻名的是她洗发水广告般完美的头发、刷得异常完美的睫毛和飒爽气质。当安吉丽娜·朱莉（Angelina Jolie）、碧昂丝·诺斯（Beyoncé Knowles）、詹妮弗·洛佩兹（Jennifer Lopez）这些明星想以最美貌的外表示人时，她们就给玛莉·龙卡尔打电话。从业20年的经历对如今42岁的玛莉而言是一笔财富，她不仅积累了大牌明星客户，而且拥有蒸蒸日上的美妆事业。她是美国最大的电视购物公

司QVC的常客，通过这一平台，玛莉美妆已经售出了700多万件商品。玛莉美妆与广受欢迎的裴礼康（Perricone MD）、WEN护发（WEN Hair Care）和自然香调（Bare Escentuals）是QVC四大热卖品牌。在她第一次出现在这家购物台的时候，节目提前22分钟就结束了——QVC卖掉了所有的玛莉美妆存货。用玛莉的话说，玛莉美妆的粉丝使她非常富有。

作为一位美国创业者，她的故事中有一些非常熟悉的主题。勤奋的移民之女想方设法进入一片迷人天地，艰苦奋斗，终获贵人相助。在获得知名度之后，创业者开设了自己的公司，获得了巨大的成功。

我们把玛莉的故事与24岁的米歇尔·潘（Michelle Phan）的故事做一个对比。米歇尔是一个越南移民的女儿，在美国佛罗里达州萨拉索塔市长大。她曾经说过："在学校的时候我没交过朋友、我是佛罗里达州为数不多的亚裔孩子，总是因为与众不同遭到嘲弄。我的应对方法就是躲到自己房间里，画超级英雄，读书。在一幅速写中，我创造了一个具有魔力的自己，可以利用超能力把我的家人从现在的境况中解救出来。"她由单身妈妈抚养长大，在被萨拉索塔市的瑞林艺术与设计学院录取之后，她不知道怎么才能付得起12000美元的学费。她妈妈从阿姨和舅舅那儿东拼西凑支付了第一个学期的学费。米歇尔向妈妈保证，她对自己教育上的投资不会白费。她想方设法照顾家人，就像她妈妈费尽心力照顾她和姐妹们一样。

在第一个学期，教授给了每个学生一台苹果MacBook Pro笔记本电脑，在视频设计课中使用。那时18岁的米歇尔白天上学，晚上在餐厅当服务员维持生计。作为一项爱好，她开始在电脑上制作化妆教程并发布到YouTube上。她不仅制作了她可能会给自己化的妆容（与朋友晚上出去时的摇滚女生妆、与家人参加周日礼拜时的甜心妆）的教程，也制作了一些更加夸张的妆容的教程。通过运用熟练的电影化妆师特长，她使用在打折时购买的唇膏和眼影创造出不同的个性和形象，就像她小时候画超级英雄那样。

长大之后，作为生活在以白人为主的街区的亚裔孩子，米歇尔曾试图模仿周围的白人女孩。她说："西方美是世界的主流审美。高挑、金发、碧眼。我一直有意识地注意自己，因为我想变得更像白人。我试着把眼睛变大……我会穿得学院风一些。"但是在她的视频中，米歇尔采取的是不同的路线，她创造出了强调与众不同和自我表达的妆容。她的粉丝最喜爱的视频包括那些向人们展示如何化出浪漫情人妆和神秘假面妆的视频，米歇尔展示了一些完全由她创造的妆容：皮肤黝黑得有些发紫的妆容；由巴巴拉·史翠珊（Barbra Streisand）启发而创造的妆容，戴着美瞳和尖牙。每种妆容都提出了同一个问题：什么是美？

在几个月之内，她的YouTube关注量高到她从广告中赚取的收入比当服务生的工资还多。2012年，在起步4年之后，靠着积累下来的200多段短视

频（都是在她的卧室中拍摄的），她挣到了第一笔7位数的酬金。米歇尔的YouTube粉丝开始向她提非常直接的问题，从如何画出完美的黑色眼线到该不该露出深肤色，米歇尔也根据粉丝们提供的信息制作自己的视频。米歇尔与粉丝的互动形成了一个强大的、不断扩张的圈子，将她带到了利用分享信息新方式的最前沿。米歇尔认为圈子的成员是“掌舵的人，他们提出问题，我制作视频进行回答。如果没有粉丝，我就是在真空中工作——就像在空无一人的教室中讲课的老师。他们的热情给我动力和灵感去指导和分享”。

谷歌给她100万美元制作20小时的内容。欧莱雅为她提供了一个开创自己产品的机会。自创品牌Em（越南语“妹妹”的意思）使米歇尔挣到了数百万——她才刚刚起步。她在5年的时间里就取得了玛莉·龙卡尔耗费20多年才取得的成就。

米歇尔·潘的故事具有意义，因为它展示出了一位年轻女士的能力，她在兴趣的驱动下，持之以恒，凭借好奇心、社会公众、想象力和直觉（而非市场调查）做出了改变化妆品行业的睿智商业决策。如果你作为总裁或经理认为YouTube不是你需要知道、研究和理解的事物，那么考虑一下这点：2014年3月，魅可公司（Mac Cosmetics）在YouTube上点击量最多的视频是“VIVA GLAM唇膏与蕾哈娜在幕后”。为了制作此视频，魅可公司投入了巨额明星代言费和制作费，但是它在YouTube上只有5.8万点击量。2014年3月7日，米歇尔·潘在YouTube上发布了一个名为“哑光丝绒裸妆”的视频。上线一周，视频就有120万点击量，这是米歇尔粉丝群的一个常规效应。《女装日报》（Women’s Wear Daily）报道，米歇尔等美容博主给大品牌带来了冲击。

米歇尔·潘通过将自己的创造力与跟粉丝的紧密互动联系起来的方式展示了自己的连接思维。在一个采访中，米歇尔说：“我想使女生们更大胆一些。”不夸张地说，现在有数千个美妆博主，但是米歇尔与她的粉丝形成了一种强烈的、持续多年的联系，因为她做的不仅是向她们展示如何化妆。她因有自我表达的基本需求而建立连接，为女性带来勇气和可操作的教程，帮助她们大胆勇敢地做本来的自己。

帮人们改变和提高学习能力的愿望也是萨尔曼·可汗（Salman Khan）搞定大事的愿望的核心所在。在路易斯安那州梅泰里市成长的孩童时期，可汗的家庭并不富有。但是他一直知道自己有天分，尤其是在数学方面。他上二年级的时候，老师问每个孩子最喜欢做什么。7岁的他告诉老师他喜欢画画和谜题，所以老师给他介绍了Mind Benders（伤脑筋的问题）这个挑战演绎思考能力的项目。萨尔曼说：“我在那个二年级项目中学到的东西，比在白天另外5个小时中学到的更能应用到我现在所做的事情中。”

读中学的时候，萨尔曼头发蓬乱，穿了耳洞，是一个死亡金属乐队的成员。他参加了地区性和全国性的数学竞赛，取得的成绩使他得以从梅泰里市搬到马萨诸塞州剑桥市。在4年时间内，他“逃了好多课，因为有比坐着听课更有成效的学习方式”，从哈佛大学和麻省理工学院获得了本科和研究生学位。2009年，他在波士顿市从事对冲基金分析员这个赚钱的职业，他的儿子出生不久，妻子正在参加医学方面的培训。

他也有一个自己的“爱好”。

萨尔曼的表妹纳迪娅生活在路易斯安那州，代数学得不好。为了帮助她，他制作了一些视频，发布到了YouTube上。这些视频与当时世界上任何一种教学视频都不同。在屏幕上，他的表妹可以看到手写的荧光色公式。萨尔曼没露出自己的脸，但是他用声音讲了每一节课。对纳迪娅及后来加入进来的其他表弟表妹们来说，这些视频的优点是可以让他们按自己的进度学习，在无法理解的时候暂停，如果觉得无聊了就快进。

萨尔曼发现了这种方法的另一个好处：“你第一次开动脑筋思考一个新概念的时候，最不需要的就是另外一个人一个劲儿地问：‘明白这一点了吗？’”

他的表弟表妹们也这么认为。萨尔曼说：“与面前的我相比，他们更喜欢YouTube中的我。”

萨尔曼制作了90段代数教学视频，然后继续录制了几何学、微积分学和物理学。他原以为自己会成为一个投资组合经理，设立自己的基金，然后“也许未来15年～20年后按照自己的设想为某所学校提供资金”。他在YouTube上发布的教育视频大受欢迎，数以百万的浏览量以及学生的好评鼓励他辞掉了工作，他认为这些反馈是“一个人能得到的最高的社会回报”。他把卧室旁的小房间当作工作室，录制了更多的视频。一年之内，有100000人使用这些视频，在线学习发展成一门生意，但是萨尔曼坚持将自己的视频供所有人免费使用。他和他的妻子达成一致，可汗学院（Khan Academy）有一年的时间来实现经济独立这一目标。如果到时候没有实现，他就回去重操旧业。

萨尔曼·可汗的表弟表妹们更喜欢跟着他在YouTube上学习而不是当面学习。

赞誉之声如潮水般涌来，但是挣不到钱。为4500名学生提供教育的加利福尼亚州洛斯阿尔托斯学校系统为他提供了一个机会，让他构建一个体系实现“切换课堂”——上课内容嵌入视频作为家庭作业完成，而课堂时间专门用于与老师、学生进行人际互动。之后出现了什么情况呢？学生们在课堂

上按照各自的水平形成了学习小组。老师利用课上时间给成绩差的学生提供单独辅导的同时，也能让学习能力强的学生继续学习后面的内容。这种现象出现在了美国各地的教室里。例如，八年级老师布赖恩·哈姆斯（Bryan Harms）使用可汗学院的数据，通过评估在学习上花费的时间以及学生们关注的题目数量，辨识出哪些学生需要帮助、哪些学生能帮助他人，并分析每个人的优点和缺点。

在此基础上，可汗学院开发了一系列工具，供老师在学生课堂学习时使用。家庭作业成了观看教学视频；课堂时间用于完成真正重要的事情——在各种工具的帮助下写作业。现在老师可以看到每个学生做的事情，并在学生们最需要的地方提供帮助。

包括比尔·盖茨在内的慈善家注意到了这个项目的成功。今天，通过与盖茨基金、谷歌等机构合作，可汗学院提供了5000个多语种教学视频，内容从化学到法国大革命。可汗学院不仅给数以百万计的在校学生，也给在家自学的人，包括越来越多乐于学习的成年人，带来了教程。可汗学院革命性的格言（为全世界所有人提供优质的免费教育）在他的努力下已经不再是堂·吉诃德式的假想，而是摆在全世界千千万万学生面前的现实。

可汗学院建立了一个强大的翻转课堂模型，对我们的认识提出了挑战，通过创造力和想象力教给我们新的技能。

大规模的连接性为教育领域带来的最重要的转变之一是课堂学习内容与家庭作业内容的转换。可汗学院的学习体系创造出一种翻转课堂模型：讲课这种传统的灌输知识和思路的方式现在通过学生在家看教学视频来实现。解答问题、运用讲课内容现在成了课堂上学生们独自、分组或与老师一起开展的中心活动。可汗学院帮老师看清学生不明白的问题所在——这使老师们可以进行干预、研究思维模式或者其他导致错误出现的问题，清理掉根源性的错误观念。也就是说，可汗学院使老师和学生们共同致力于提高彼此的思考能力。

我们相信有多少人就有多少种不同的连接思维方式，让我们暂停片刻，关注一下本章提到的每一位具有连接思维的创新者。罗恩、达斯汀、世达的律师、米歇尔和萨尔曼融合了人员、网络、学科和资源，建立连接并创造出价值、意义和突破性成果，我们来看一下他们在从事这些活动时采取的方法。在第4章，我们将向你展示这些创新者使用的工具和方法以及你应该如何加以利用。

---

1. 1英里＝1.609344千米。——编者注

2. CNBC是美国NBC环球集团持有的全球性财经有线电视卫星新闻台。

——编者注

3. 1英尺＝0.3048米。——编者注

04 推动互联创新

牙齿保健产品之前是放在玻璃罐内出售的，呈粉状或膏状。1896年推出的高露洁是第一种用可弯曲的管子包装的牙膏。今天，如果让10个人说出一种牙膏品牌，有9个会说高露洁。这不难理解——高露洁是美国最主要的牙膏品牌之一。

高露洁棕榄公司有37400名员工，年销售额达170亿美元，在全世界最具价值品牌中排名第64。它在自己的领域里处于主导地位：口腔护理部门是高露洁棕榄公司最大的部门，而高露洁是全世界排名第一的牙膏品牌，在170多个国家中是市场领导者。

高露洁技术中心有200多名科学家和研究人员。设立这个大型的现代化机构的目的是启发创造性思维——高露洁棕榄公司在2014年最具创新公司排行中名列第77。几年前，高露洁棕榄公司遇到了一个看起来似乎无法解决的难题。它发明了一种非常好用的新牙膏配方，加了更多的氟化物，因此具备更好的功效。它热切希望将新产品推向市场——从竞争角度来看，时机非常重要。但是氟化物是一种比较大的分子，它在包装这种新牙膏时遇到了麻烦。由于化学径流的影响，工厂无法在保证多出来的氟化物不变的情况下将新的牙膏放进管体。于是，高露洁派出了顶尖的科学家研发团队解决这个问题。但是连这个团队也无法立即解决问题。研发团队坚持说："给我们多一些资源和时间，我们会搞明白是怎么回事。"然而他们却在解决这个难题所需要的基础科学知识中挣扎。

在面对这样一个牵涉公司核心业务的难缠问题时，一位高级主管鼓起勇气发表了不同的观点：如果有一种更快的解决方式呢？如果有一个高露洁公司之外的人已经知道了答案呢？如果他愿意分享答案呢？我们怎样才能找到这个人？如果我们问一群解题者会怎样？他说服团队与一个名为新励（InnoCentive）的开源问题解答网站合作，在这个网站上公司可以发布它希望从外部获得解决方法的科学难题。

新励是十多年前由医药巨擘美国礼来公司资助创立的，提供了与公司外部智力连接的新方式——与能够帮助研发药品并加速将其推向市场的人连接，可以将其看作仅由自由职业者组成的研发机构。自成立之初，新励就敞开大门允许其他公司利用其庞大的专家网络。波音、杜邦、宝洁等公司都把自己最具挑战性的科学难题发布到新励上，新励网站上的任何人都可以尝试去解决这些难题。这些公司一般会向解题者为每个解决方案支付10000～100000美元不等的报酬。

新励的秘诀是它在收到某家公司的难题后将难题“扁平化”，然后将难题送到解题者圈子里。在过去，许多难题是由一些从简历上看没有资格被录用的人解决的。

高露洁将它面对的氟化物问题发到了新励网站上。因为这是它第一次公布难题让公众解决，高级主管们也不知道结果会怎样。没过多久，新励上的一个自由职业者就提供了一个可行的解决方案。埃德·梅尔卡雷克（Ed Melcarek）点子多，富有创造性，但是在职业生涯中期被解雇后遇到了一个无法解决的难题——找不到工作。作为一位设计工程师和物理学家，他设计过建筑加热出风口和喷漆机器人手臂。但是他应聘的公司对他的工作经历不太重视。公司认为他的技能太宽泛了，到哪里都找不到合适的工作。

他的存款越来越少。他曾想过把自己的工程参考图书烧掉，把通讯录一扔了之，换个名字，再去整个容。但是，他发现了新励网站，解决了一个新励上发布的难题，挣到了一笔奖金。据他说，这笔奖金“使我不用再去社会福利局了，而且让我重拾对自己的信心”。不久，他就不再试图找一个“常规”的工作了。

作为一位物理学家，埃德·梅尔卡雷克只读了一下高露洁提出的难题就立刻想到了解决方法。实际上，这个问题再简单不过了：高露洁棕榄公司在处理这个问题时没有用对学科知识——那不是一个化学问题，而是物理问题。如果给氟化物膏体加上正电荷并使牙膏管接地，带正电荷的粒子就会平稳地流向带负电荷的牙膏管，因为物理学中异性相吸。

当埃德提出这个解决方案时，高露洁棕榄公司的人员眼前一亮。他们聘请他工作了几个小时，然后给他开了一张25000美元的支票——对这个工程师来说是一笔挺多的报酬，对公司来说则是捡了个大便宜。

他说：“这种开展业务的方式很棒。”现在埃德每周都在网站上寻找开源的创新挑战。然后他戴上自己的思考帽（一顶柔软的钓鱼帽）开动脑筋开始解题。他的时间很宝贵，所以他只花半小时动脑筋想某个问题的解决方法；如果没有想到答案，他就放弃。

这些年来，埃德赢得了很多奖品和大额奖金。他不再试图寻找固定的工作或咨询类的一次性工作：“新励处理妥当与寻求解决方案的公司之间的所有工作，让我可以专注于科学本身。”最令他高兴的是，他有权选择想解决哪些难题。埃德说：“我获得了一份做梦都想得到的工作。”

这种工作对许多二十多岁的年轻人也很有吸引力。最近的研究发现，一半以上的千禧一代梦想创立自己的公司，1/5的34岁以下的成年人计划过段

时间就辞掉白天的工作去单干。

在吸引并留住二十多岁的人才需要被如此优先考虑的时候，连接思维的启示可以帮助管理人员领导并辅导年轻人。重视连接思维的公司将吸引到下一代中最优秀、最聪明的人。连接思维是一种人类特征，不同团队之间进行分享时其能量将得到放大。各种组织可以通过将连接思维纳入文化核心来提高个体成员的价值。我们相信，这将是在未来数十年中得以生存并繁荣发展的组织所具备的一种基本文化特质。高露洁这次的经历使它产生了转变。现在，高露洁经常利用新励及其他开源解决问题的平台公布自己难以解决的难题。高露洁也在重新思考如何与内部科研人员建立连接，使他们有权选择要解决的问题（就只完成指派给他们的任务这种形式而言）并实现跨越传统界限的连接。

尽管佳洁士发起了猛烈的挑战，高露洁仍然保持着全球牙膏品牌第一名的位置。高露洁乐意放眼于自己的实验室之外，支付25000美元寻找一个难题的解决方法，怎么看待这种做法呢？这也许是当年公司做的一项最好的投资。

各种组织可以通过将连接思维纳入文化核心来提高个体成员的价值。

在现在的经济格局下，高露洁的故事之所以令人兴奋且具有重要性，是因为这个故事讲述的不只是聪明的自由职业者如何解决科学难题。高露洁利用新励网站使自己成为领头羊，这个故事展示出我们该怎样成为促变因素，帮助彼此拥有更大的梦想。

本·考夫曼是Quirky的创始人，他认为21世纪的产品研发和制作由于没有解决两个问题而受到限制。一个问题是流程：将某个很棒的产品创意转换成随处可见的真正的产品在过去非常困难且过程漫长，因为融资、设计、制作、配送及营销这些开展业务的传统方式很麻烦。另一个问题是制造业工作流程陈旧，不接纳或培养创新人才。正如本所言：“熟练不能创造完美，兴趣才能创造完美。”

本痛恨美国制造业像乌龟一样慢的研发速度。计算机的运行速度很快，但是负责设计和制作我们日常生活中所使用的产品的公司的行动则非常慢。以本最爱讲的一段轶事为例：

> 在美国大萧条初期，建造帝国大厦用了多久？
>
> 一年一个月零十二天。
>
> 洛克希德公司从完成设计图纸到生产出战斗机用了多久？

143天。

一家21世纪的厨房用具公司将土豆削皮器推向市场又用了多久？

三年。

本在创立Quirky的时候就确信好的产品创意并不少。问题出在生产和销售产品的公司只考虑自己员工的创意。如果一切新事物都由内部审核进行取舍，这么多产品上市缓慢就不足为怪了。

本不认同公司只聘用有才能的人或这些人对创意具有垄断权利的观点。他坚信，一个人不是非要天资超群、学识渊博、业绩耀眼，才具有非凡的想法。本认同美国的平民主义传统，相信发明是普天之下人人皆可做的事情。

他认为，创意行业缺少的是企业对发明者的支持。他想到发明者可以把想法告诉Quirky，剩下的由Quirky来完成。于是，他提出了一种具有21世纪鲜明特征的线上发明者社区与Quirky自有产品设计团队合作方式。

本指出，这种合作方式解决了之前的两个问题——规模和速度。他的目标是每周推出三款产品。他选择创意的方法非常民主：他每周主持一次开放的Ustream视频直播，由他的全体员工及Quirky社区的其他人参加，讨论当周可能采用的发明。在本的带领下，一个小时的直播欢笑连连，他引导着喝着酒的团队成员探讨制作某种样品的可行性或者某个人掏钱购买它的可能性。以某一周为例，讨论的创意包括“一种鞋带切割卷绕机、一种可延伸的纤维礼品袜包装、一种用户可以在倒果汁之前调节果肉量的果汁壶”。在家中观看直播的观众也可以为他们喜欢的某款产品投票，通过实时聊天进行评论。当周最优创意的发明者用10分钟进行陈述，然后所有人投票，样品很快就会被做出来。尽管由Quirky的设计人员负责制造样品，他们会让公众帮助他们考虑包括产品名称、宣传词、颜色、外观和价格在内的一切。Quirky起步时产品研发部只有一个人，现在这个团队由数百人组成。他们是有市场的——Quirky的产品在30000家零售商场销售。销售的渠道种类多样，从美国现代艺术博物馆设计商店到塔吉特（Target）、家得宝和百思买。Quirky的产品包括从电子商品、厨房配件到家庭用品等在内的一切。

随后Quirky打出了一个大满贯：与通用电气合作。这种合作伙伴关系的说法没有夸张：通用电气把自己的专利和技术与Quirky的产品研发团队共享。为什么呢？因为本在Quirky上的成功说服通用电气利用这些不同品类的创意产品。通用电气也明白，它无法等自己独立去完成这一切。第一批

项目关注一个热门的新领域：家居智能数字化技术。例如，一种连接到手机应用的牛奶壶，可以通知你牛奶什么时候变酸或者什么时候该买牛奶。

本·考夫曼通过众包成功打造了一家价值5000万美元的企业。他的投资者为Quirky提供了9700万美元的资金。因为他基于全球公众的参与创立了混合创新模式。

但是，通用电气只是这个“蛋糕”上装饰的糖霜。Quirky最大的成就是它建立起了全世界的合伙关系。它将产品链中从发明者到零售商再到潜在用户的所有环节都连接了起来。在这个过程中，过去彼此对立的人们进行联合创新。而且，对那些梦想成为发明家但是没有时间或资源追逐这个梦想的人来说，Quirky不仅开创了创新设计的通道，还为所有需要将现有的基础设施与下代人的创新性和数字化技术结合起来的公司提供了模板。

曼苏克·普拉贾帕迪（Mansuk Prajapati），一位印度创业家和发明家，在Quirky的世界中如鱼得水。曼苏克在看到强震过后散落一地的陶罐碎片时，产生了一个非常具有创造性的想法。村民们经常利用旧陶罐盛水保冷。当地的报纸戏称这些陶罐为“农村冰箱”。曼苏克想，为什么不用陶罐制作一个真正的冰箱呢？它的外形要像冰箱，能实现同样的功能，村民买得起且不用耗电。他创造了印度第一台不用电的冰箱——秘泥酷（Mitticool）。秘泥酷由陶泥制成，依靠已有的水系统工作，水从上方的间室渗透到侧壁，通过蒸发给下方间室中的食品降温。

秘泥酷在偏远的印度农村成了热卖品。这种现象一直存在：农村和偏远地区的某位发明家创造出满足某种需求的产品；产品能发挥作用，但是不能进入村子之外的地区。开始的时候，秘泥酷也是如此。曼苏克的邻居们很喜欢这种产品，但是他一次只制作一件卖给当地人。

阿尼尔·古普塔（Anil Gupta）是艾哈迈德巴德印度管理学院农业管理中心的教授。他在工作中到过许多农村，看到了当地一些提高生活质量的发明，例如秘泥酷冰箱。他意识到其价值可以被更好地发挥出来。一天下班后在步行回家的路上，他看到一只蜜蜂，突然想到如果他能像蜜蜂一样生活就会非常美妙。阿尼尔说：“蜜蜂做的事情是授粉，从花朵采集花蜜，给另一朵花进行异花授粉。而且在蜜蜂采集花蜜的时候，花朵并没有觉得少了什么。实际上，它们通过颜色吸引蜜蜂，而蜜蜂并没有把所有的蜂蜜都留给自己。”

阿尼尔感觉到了连接思维强大的吸引力。他决定拿出行动。他辞掉工作，放弃舒适的工资待遇，成立了蜜蜂网络（Honey Bee Network），将创新者、农民、学者、大学老师、政策制定者、创业家和非政府组织聚拢起来进行观点、创意和实用商业建议方面的“交叉授粉”。蜜蜂网络发挥着集线

器的作用，连接起各种媒介，寻找、获取并支持草根创新。其目标是成规模地在印度内外传播创新，从而改变千千万万人的生活。

当蜜蜂网络找到曼苏克的时候，他并不知道自己的生活将发生改变。尽管他对将秘泥酷卖到全印度的想法有兴趣，但是他知道自己面临三个难题。首先，他不确定自己是否能够设计出一种满足不断增长的需求的生产方式。其次，他不具有按销往外地市场所需的商业规模进行创造的业务经历或教育背景。最后的难题就是他自己：他从没想过要当一个大规模生产的企业家，而且他要确定自己想要什么样的生活。

通过蜜蜂网络，曼苏克遇到了支持他对可能性进行感知的人。几个月之后，他认识到了在蜜蜂网络和他的连接思维被激活后，自己在蜜蜂网络这个环境中具备的潜能。刚开始的时候，他对自己能够如此快速地迎接新的挑战感到诧异。然而，他与扩展他的知识、世界观和激情以发挥重要作用的人们建立了连接，他感到自己以从未想象过的方式成长着。他决定放手一搏。

蜜蜂网络的专业知识及其与遍布各地的资源的广泛连接帮助曼苏克申请到秘泥酷专利并开展规模化生产。他用陶泥创造出对用户更友好的产品，例如陶泥炊具和比通常的煎锅保温更久且零售价只有2美元的陶泥不粘煎锅。

从一个人的一个创意开始，一个朴素但有价值的产业成长起来，不仅为家乡的许多人提供了工作机会，还为全印度及国外的大量消费者提供了服务。很有趣的一点是：蜜蜂网络与Quirky和新励不同，它并不依赖数字化平台。当然，随着蜜蜂网络的发展，它将会以某种方式利用适合它服务的农村的技术。但是，蜜蜂网络的出发点一直是通过线上和线下的方式将人员、创意和资源连接起来。

连接起来支持新的可持续创新的人不止来自发展中国家。耐克公司与百思买、知识共享组织、IDEO公司、山峰户外用品公司、N世代、美国户外产业协会、Salesforce.com网站、2Degrees公司及雅虎一起创造了一个网上市场——GreenXchange，众多公司在其中分享自己的专利，目的是创造出新的环境可持续的商业模式。

耐克总裁兼首席执行官马克·帕克（Mark Parker）说：“耐克承诺将我们的400多项专利放到GreenXchange上供研究使用，体现了我们相信推动可持续创新的最好方式是开放式创新。我们希望这会解放新的创新力，帮助解决目前可持续发展方面的问题。”

这些话非常“漂亮”，但是对公司律师来说可没什么吸引力。在尊崇知识产

权的商业环境中，耐克无异于异端。这个想法的主旨是在耐克与其他公司不存在竞争的环境可持续产业中鼓励创新。为了使这种知识产权分享更有利于自己，耐克内置了一些防护措施：每个专利所有人有权控制其专利分享的范围。举例来说，当耐克的专利被分享的时候，对该专利做出的任何改进都要允许耐克使用。通过这种方式，耐克不仅通过允许绿色企业利用其专利而参与了环保事业，还在不增加支出的情况下，获得了世界各地扩展耐克专利用途的数百名（甚至数千名）科学家、工程师和发明家的创新性想法所带来的潜在利益。

GreenXchange起作用的一个例子是关于山地车公司山峰户外用品公司的。该公司获得许可使用耐克一项环境友好型橡胶专利对其轮胎内胎进行革新，从而将一款更绿色环保的产品推向了市场，比公司依靠自身力量完成这件事要更快、更省钱。

另外一个例子显示了耐克公司如何从可持续发展中获益：耐克发布了环保服装设计工具，一款基于耐克成熟设计指标开发的在线应用。这款工具帮助各地的设计者实时做出关于他们的产品对环境的影响的选择。发布这款设计工具的目的是促进公司的协作、加速可持续发展创新并减少自然资源的使用。耐克为开发这款工具付出的代价是600万美元以及员工7年的努力。

在南非，耐克的设计师使用这款应用制作出了100%使用再生涤纶的足球运动衫。这些运动衫使用的环保、智能的材料是由1300万个本来会被运往垃圾填埋场的塑料瓶做成的。

而这只是开始。一年内，由于耐克加倍使用了再生涤纶，8200万个塑料瓶免于被送到垃圾场填埋。想象一下，如果每家大服装公司在1/3的涤纶服装中使用再生涤纶，会发生什么事情呢？对再生涤纶的需求将超过对塑料瓶的需求。通过将这个工具公布在GreenXchange上，耐克使这种情况成为可能。

GreenXchange邀请其他公司进行一场关于连接的勇敢对话，通过分享它们宝贵的专利，因对协作的承诺及积极的社会影响而得到回报。

史蒂文·约翰逊（Steven Johnson）在《伟大创意的诞生》一书中讲述了令我们印象深刻的一部电影（朗·霍华德的纪实性史诗影片《阿波罗13号》）中的一幕场景。宇宙飞船船体内爆炸切断了飞船大部分的氧气和电力供应，飞船被毁坏。航天员们进入登月舱以求生存，但是他们没有空气无法呼吸——他们需要一个过滤器将呼出的二氧化碳排出去。没有过滤器，他们将窒息而死，而登月舱中没有现成的过滤器。航天员们要临时想办法。

影片中航空任务控制中心组建了一支由工程师组成的精锐部队去解决这个问题。达克·斯莱顿（Deke Slayton），飞行任务办公室主任，把一堆杂七杂八的工具放到了会议桌上：软管、小罐、收纳袋、过滤器、强力胶布和其他小配件——航空员在登月舱中有的所有设备。他说："好吧，我们只有几个小时的时间制造出过滤器，清洁登月舱中的空气，只有这些东西可用。"

将西方研发出来的用以拯救生命的医疗技术带到其他地方的村民那里甚至比这还要困难。何塞·戈麦斯–马克斯（José Gómez-Márquez），麻省理工学院小装置实验室的创立者，相信当地的发明家在获得合适的连接和少许支持后可以利用当地的材料，创造出在当地起作用并拯救生命的健康科技。

"小装置"中的"小"意指资金投入少，不需要庞大的技术支持，能够应用于第三世界国家——在那些地方几乎一切都是短缺的。

在电力缺乏且不稳定的发展中国家治疗抗药性肺结核是一个大难题。已知的唯一有效药物需要病人每天服用数次且持续18个月。这种药物对温度敏感——不能受到过高或过低温度的影响。在没有可靠电源的条件下如何安全储存这种药？

麻省理工学院小装置实验室与非洲工程师合作利用当地有限的材料，发明了一种名为"酷可来"（CoolComply）的冷却器，可以依靠电源或者太阳能电池工作。这种冷却器内置了电路，可以检测其温度并在温度过高时发出警报。为了跟踪病人是否按要求吃药，每个冷却器都会记录每次将其打开取出一次服用量时的日期和时刻。这些信息随后通过内置的服务器发送到医疗机构。

其他的选择是什么呢？每天送冰块，一年要花费600美元——是酷可来所需费用的两倍。

样品设备已经在埃塞俄比亚斯亚贝巴市进行过现场试验。用户对其表示了欢迎。一名非洲工程师谈到这种冷却器时说："我真觉得我认识的人会使用这种设备。"看着当地医院的一台核磁共振成像仪时，他说："我认识的人中绝不会有人用这个。"

何塞·戈麦斯–马克斯在其他人觉得不可能的地方看到了可能性。"现在的玩具实际上就是一个设计精巧的装置。玩具的供应链比其他装置好很多。塑料玩具随处可见，即使偏远城镇的露天市场上也有。"他鼓励卫生保健工作者们将玩具拆开以获取零部件。

小装置实验室的标志性成功故事之一是其与尼加拉瓜希诺特佩市圣地亚哥希诺特佩–卡拉索省教学医院的护士亚米莱特·门多萨·马丁内斯（Yamilet Mendoza Martínez）的合作。让忙碌而劳累的护士不断进入病房查看静脉注射液是否需要更换，效率非常低下。如果在输液袋上设置一个警报装置……在一个玩具商店里，她看到了一种AK-47玩具枪，开枪时会发出“嗡嗡”声。她买了一把，在小装置实验室成员的指导下，将玩具枪用晒衣服用的夹子夹在了静脉注射支架上。随着输液袋内注射液变少，橡皮圈会打开一侧的衣夹，使其接触到玩具枪的扳机。当输液袋空了的时候，玩具枪就会发出“嗡嗡”声。这种创意帮助拯救了病人的性命。如果不与小装置实验室建立连接，亚米莱特就不会知道该从何下手。这种连接是相互的。小装置实验室也从亚米莱特身上学到了东西，而且将她的创意传播到世界各地供人们使用或模仿。

在广告领域，拥有对最伟大的创意进行炫耀的权利的人正是38岁的广告主管博宁·博夫（Bonin Bough）。他的创意始于对被业内人士称为“第二屏幕”的现象的好奇。越来越多的消费者看电视时把iPad（苹果平板电脑）搁在腿上，手里还握着iPhone（苹果手机）。他们在体育节目期间发布推文，上网查看运动员的触地得分和击球率，将实时比赛情况发布到脸谱网、推特或其他地方。博宁·博夫知道自己也有同样的行为。为什么不在消费者进行讨论的时候瞄准他们呢？

超级碗是美国收视率最高的电视直播节目。观众总数达到1.25亿，相当于圣诞节、新年及奥斯卡颁奖典礼观众人数的总和。广告客户为拿到投放广告的权利花了大价钱：近年来，一段30秒广告的平均费用大约是400万美元。

博宁决定在2013年第47届超级碗测试一下自己的“第二屏幕”理论。这是放手一搏的时刻，要么一举成功，要么前功尽弃。一着不慎，博宁这个负责消费者互动营销的亿滋（Mondelēz）全球副总裁可能就得收拾东西走人了。

亿滋品牌旗下的奥利奥饼干是第47届超级碗的赞助商。为了这次赛事，博宁集结了一个“奥利奥团队”，由一名公司律师、一名营销主管和数字化营销机构360i组成，目标是发布与比赛现场的情况相关的实时内容。

比赛现场高潮迭起。突然，出现了一个令人意外的情况：第三节时出现22分钟停电，比赛不得不暂停了34分钟。在电工和工程师们努力恢复体育场电力供应的时候，另外一队专家也在争分夺秒地工作。

营销机构360i的总裁萨拉·霍夫施泰特尔（Sarah Hofstetter）解释说：“我们在办公室里设立了任务指挥中心；当停电的时候，我们看到了机会。因

为品牌团队也在指挥中心，很容易获得他们的批准，在几分钟内就可以往下执行。”

他们完成的创意是一条140字的推文：没电啦？没问题。黑暗中还可以扭一扭奥利奥吃。配图是黑色背景、一圈白光和一块奥利奥饼干。

这是一个与中场休息时播放的400万美元奥利奥广告相比更简单的概念，但至少更有效1000倍。几分钟之内，这个“奥利奥冲击波”就被转发了14000多次，奥利奥的脸谱网页面则收到了20000多个赞。这个推文广告虽然费用不高，却获得了戛纳国际创意节数字营销银狮奖、社交媒体和创新媒体克里奥广告奖以及《广告周刊》艾萨克项目奖。这则广告也确立了博宁·博夫当代最具连接思维的主管之一的地位。

从超级碗到世界杯，创造实时新颖的内容，紧跟赛场最新进展，做起来要比看起来难很多。

博宁·博夫在奥利奥上取得了如此巨大的成功，以至于在超级碗之后的几个月里，许多广告主管都试图再现这种实时营销魔力，但是这种当机立断的决策看起来容易做起来难。2014年，荷兰皇家航空公司为了得到“奥利奥胜利”也做出了尝试。在2014年世界杯1/4决赛中墨西哥输给荷兰之后，荷兰皇家航空公司发了一条推文，配了一张墨西哥阔边帽和两撇大号小胡子的图片，放在它航班出港的标志旁边。推文内容是“Adios Amigos！#NEDMEX.”（再见，朋友！#荷兰墨西哥。）。

令荷兰皇家航空公司始料未及的后果简直惨不忍睹。对全世界的球迷来说，这场比赛结果颇具争议，因为荷兰队的胜利来自一个很多球迷认为不正确的裁判判罚。更重要的是，在墨西哥城设有大集散中心的荷兰皇家航空公司使用这种许多人认为过时甚至没礼貌的形象，触怒了许许多多的潜在客户。著名的墨西哥演员和导演盖尔·加西亚·贝纳尔（Gael Garcia Bernal）回复了推文：“@荷兰皇家航空公司我再也不会乘坐你们的烂航班了。大傻×。”荷兰皇家航空公司收到的密集推文攻击以及大量将其推文描述为“反面奥利奥”的文章都证明它不仅错了，而且大错特错。尽管航空公司立即删除了这条推文，但现在它还是跟2014年世界杯紧密地联系在了一起，就像博宁·博夫出色的奥利奥广告与2013年超级碗联系在一起一样。

05 直面危机挑战

连接思维并非只与取得巨大的事业成功或者实现远大的创新理想有关。人们正越来越多地利用科技和连接思维，对自然灾害、社会事件、恐怖主义行为和其他人的痛苦在短时间内做出反应。这是连接思维真正发挥其巨大作用的一种方式。本书中的一些内容会在灾难发生时帮你利用自身的连接思维。

连接思维并非只与事业的巨大成功有关。人们利用它在短时间内对自然灾害和危机做出反应。

2007年年底，在具有争议的总统选举之后，肯尼亚发生大范围暴力行为，国家四分五裂。面对大规模抗议、滥杀无辜和奸淫凌辱事件，警察采取了武力方式应对。人人自危。

奥里·奥科罗（Ory Okolloh）指出："非洲大陆情况复杂，矛盾重重。"她是非洲新一代领导者的一员，在成长过程中充分理解了自己祖国的荣耀与历史以及这个时代所具有的连接思维，因此她对这些矛盾非常了解。奥里·奥科罗1977年出生于肯尼亚，正值非洲大陆历史上混乱的时候。当年，南非反对种族隔离政策的传奇活动家斯蒂芬·毕柯（Steven Biko）的死亡，激起了最终将这种政策全面推翻的运动。在奥里三岁的时候，邻国乌干达经历了历史上最为严重的饥荒：21%的人口失去了生命，60%的婴儿没有活到一周岁。就是在这种背景下，奥里的父母虽然艰难地勉强维持生计，还是将一切可用资源投入对她的教育。

尽管在内罗毕私立学校时奥里多次被叫到校长室，因父母学费交晚了而遭到开除学籍的威胁，但是她和她的父母坚持了下来。她获得奖学金就读匹兹堡大学，并在毕业后就读哈佛法学院。奥里成功逃离，出人头地。但当2007年肯尼亚发生大范围暴乱的时候，她面对着自己年轻生命中的决定性时刻。当你幸运地取得成功并超越众人的时候，你会对被你落在后面的人感到有所亏欠吗？

奥里成为Ushahidi网站的创始成员。这个网站利用短信和谷歌地图帮助肯尼亚人发布他们看到的正在发生的一切。"Ushahidi"是斯瓦希里语，意为"证据"。在这个手机比电脑更普及的国家里，对凶杀、强奸和大屠杀的目击证言大部分通过手机短信传达和阅读。很快网站就有了45000名用户，网站创始人意识到他们已经具有了成立一家专注于开发免费开源软件的非营利技术公司的基础。

Ushahidi开发的平台在2010年1月海地发生大地震时再次发挥了重要的作用。许多建筑坍塌，导致数十万人被困、受伤或死亡。大范围的救援和恢复工作随后展开，但是海地人及救灾队缺少可靠的信息。强烈的余震仍然时有发生。哪儿有幸存者？他们境况如何？有多少人去世？谁有水喝？最需要的医疗救助是什么？

帕特里克·迈耶（Patrick Meier）在肯尼亚长大，参与了当地首次Ushahidi绘图工作，当时他正在马萨诸塞州的塔夫茨大学攻读研究生，担任哈佛人道主义灾难测绘及早期警报项目的共同创始人和共同主管。地震发生后不到一个小时，他看到新闻报道说地震可能造成100000人死亡。由于担心在太子港工作的朋友，他按照之前的做法采取了这样的行动：他制作了一张地图，将其放到Ushahidi网站并用推特发给了朋友们，询问他们的位置和状况。

在面世以后的数年内，Ushahidi的技术取得了很大进步，已经能够记录所有形式的信息输入，不管是来自手机、YouTube、电子邮件还是推特。跟大多数贫困国家情况一样，海地的居民很可能没有电脑，但是许多人有手机或者知道谁有手机。因此，没过多久帕特里克·迈耶就收到了几个朋友让他放心的答复——也让他明白了灾难严重需要救助。

帕特里克解决的第一个难题是将海地地图做得尽量精确。利用获得的卫星图像，他动员数百位志愿者迅速绘制出了有史以来海地最详细的交通图。帕特里克和Ushahidi志愿者团队虽然在美国波士顿，但是却成功找到了7个已知有海地居民被困在废墟下的主要地点坐标。

他把从海地和世界各地收到的每条信息都标注到了不断更新且一直可以使用的地图上。为扩大Ushahidi的覆盖范围，帕特里克在他的推特中表示希望得到一个免费号码，可以让在海地的人与他联系。一位在喀麦隆的人看到了推文，使帕特里克联系上了他在海地最大的电信公司工作的同事。

蜂窝塔是地面上最先被抢修的设备；数天内，号码开始正常运行，在随着电力逐渐恢复而重新运转的社交媒体上发布信息。最早的信息中有一条来自一位生活在太子港的名为雷金的女士，告知了一家可以买到药品的药店的名称和地址。

语言是第二个难题，从海地传来的很多信息用的是克里奥尔语。翻译软件达不到要求而且耗费时间——工作团队需要翻译人员。帕特里克在脸谱网上发布了需求，住在波士顿附近的海地裔志愿者涌进了临时改成的战情室，不仅提供即时的语言帮助，还提供对整个行动具有无限价值的关于海地的本土知识。

需求依然在增长。帕特里克开始培训更多的志愿者监控社交媒体和主流媒体寻找相关内容。很快就有100名研究生和本科生一刻不停地监测媒体搜寻相关内容。在地震发生后的25天里，Ushahidi-海地在地图上标注了大约了2500条内容。

对这项工作的最高评价来自美国海军陆战队的一名发言人：

> 你们的网站拯救了生命……美国海军陆战队无时无刻不在利用你们的项目为最需要的人提供救援和帮助……你们的数据、你们的工作将救援和帮助直接引导到了目的地并拯救了生命……
>
> 请继续下去！你们在我见过的开源领域中带来了最大的改变。

在肯尼亚，Ushahidi是（几乎）实时报道暴力事件以及从农村收集信息的人们所使用的强大工具；后来，它被用于在国外募集救灾资金。具有连接思维的人道主义者在需要借助科技收集人道数据的时候就会利用Ushahidi。这个平台被用于在地图上标注刚果东部地区的暴力事件，监测墨西哥和印度的选举以及在加沙战争中收集亲历者证言。奥里·奥科罗和她的朋友们运用智慧创造出来的事物在2010年智利地震、2014年北美冬季暴风雪期间也是极为重要的数据和绘图工具。

Ushahidi之所以如此强大，是因为它能整合通过几乎任何方式与其连接的任何人所发送的信息。有了Ushahidi，再加上帕特里克·迈耶等人的连接思维，我们见证了不同个人、团体和信息的联合有能力而且切实发挥了拯救生命的作用。勇气传递，前赴后继。这种建立连接的方式成为在全世界范围内开展危机管理的专业模板。

Ushahidi有权将自己描述成全球数据的救火水管，但是有时候我们并不需要救火水管。有时候，以专注的连接思维从小事做起，方为成就大事之道。

2011年，开罗出现骚乱。示威者在开罗解放广场聚集。警方使用催泪瓦斯驱散人群。

23岁的艾哈迈德·阿布哈桑（Ahmed Abulhassan）之前居住在开罗，现在在迪拜生活，在电视上看到了这一幕，发现他的许多朋友就在解放广场上。由于处在有利的视角，他看到在帮助受伤人员的救援者与几个街区之外的帐篷医院之间的沟通不够充分。虽然他的专业是生物工程，但与大多数年轻的毕业生一样，他也掌握了新的连接方式。除了电视之外，他开始利用其他的屏幕：YouTube、推特、手机、黑莓即时通信、Skype、电子

邮箱、谷歌聊天及WhatsApp（一种聊天软件）。

艾哈迈德感觉自己在救助方面没有做到位，因为他是生活在国外的埃及人。不过他也感觉自己并非什么也做不了。他说："我一直盯着我的推特，我看到每二十多条推文中就夹着一条求助信息。有人需要药品，有人需要医疗机械，而且在一片惊慌之中，这些求助根本没人注意到。所以我注册了@TahrirSupplies（解放广场补给品）账号。"

他的做法简单实用。他从自己看到的推文中整理出了补给品清单，删掉信息中多余的词语使其简洁明了，然后通过@TahrirSupplies账号重新发布，一遍用阿拉伯语，一遍用英语。因为希望人们关注这个致力于发布现场短缺物资信息的账号，他使用了一个醒目的红色头像。关注@TahrirSupplies的人数每小时都在增加。在这个推特账号出现24小时后，已经有了一万多名关注者。

艾哈迈德为这个推特账号明确了一个简洁的目标："我们的作用很简单，就是将现场补给品的信息发布出来。这完全不需要我们在现场。我们只要保持24小时在线并利用一切我们认为可用的科技工具与任何提出需求的人保持联系。因此，不管白天还是黑夜，通过推特、手机、黑莓即时通信、Skype、电子邮箱、谷歌聊天和WhatsApp都能联系到我们。"

推特上的信息是纯粹的沟通，像单纯表达需求的电报，不多于140个字：

> 解放广场需要Prisoline眼药水。
>
> ElDemerdash医院、ElHelal医院、ElMonira & Ahmed Maher医院需要血液。
>
> 如果你们明天要给解放广场送补给品，就放在Euro Deli餐厅。
>
> 中央公园的医院需要果汁。
>
> 大医院证实它们现在只需要感冒药。
>
> Kasr ElEiny Elfransawy医院需要医生抢救胸部中枪的人。

为了广而告之，艾哈迈德联系了多个埃及明星和推特大号，请求他们转发自己的推文。通过管理大量的短信、电话和推文，他可以了解哪个医院有什么样的需求，然后将这些信息通过推特公布。医生可以知道哪里需要他们，埃及市民可以到最近的药店购买补给品送到合适的地方。艾哈迈德虽

然没有做过协调员，却创建了一个实现高度协作的实时救助组织。

6天后，对协调的需求更大了。三位二十多岁的埃及女士主动提供帮助，她们都不在解放广场：一位生活在英国，另外两位生活在开罗但是父母没有让她们参加街头活动。在4天时间内，她们轮流休息，保证24小时管理推特上的需求。很快，需求数量大到她们需要建立一个电子数据表进行管理。最出人意料的需求是麻醉眼部的眼外科机器。这种机器售价20000美元。5个小时后，@TahrirSupplies动员富有的开罗居民捐款购买了两台。在一周之内，这些临时医院收到了价值约100万美元的补给品。

在本书中，我们会谈到一种被文化心理学家称为披露的现象——摘掉面具，利用真实的自我所具有的力量建立起连接。建立@TahrirSupplies账号帮助艾哈迈德发掘出自己多项强大的能力。他发现了自己利用连接的能力，他做出回应并为受困于危机的数千人带来了帮助。这改变了他对自己和自己在世界中所处的位置的看法，也放大了他对别人具有的潜力的认识。

连接思维给予了我们观察他人的新眼光—去想象我们遇到的每个人所具有的新潜能。

这个故事显示出我们可以怎样冲破自我感知的限制：距离、文化、家庭和政治界限，去帮助危难中的人们。这些游行释放出了艾哈迈德对自己作为一个生活在远离冲突的地方的移民的疑虑。通过在@TahrirSupplies上做的重要工作，他不仅坦然接受了自己在什么地方生活的现实，而且明白了他的连接思维使他创造出适合自己的角色，加深了他与祖国的联系。培养连接思维不仅让我们获得一种采取行动并取得成就的工具，而且让我们立足真实的自我，提醒我们什么才是重要的，帮助我们增强那些在情感和智力方面滋养我们的联系。连接思维给予了我们观察他人的新眼光——去想象我们遇到的每个人所具有的新潜能。

艾哈迈德并没有发布任何个人的政治观点——他本可以这么做。他并没有发布什么特别信息，只是在试图完成一项工作：获得医疗补给品并提供给危难之中的人们，无论他们支持冲突的哪一方。推特可能导致两极化情况，在数字化世界中大声说出自己的想法有可能使你深陷麻烦，但是艾哈迈德却能够跨时代跨政治地进行动员，因为他坚持@TahrirSupplies是为拯救生命、帮助人们而存在的。

勇气传递，生生不息。当我们对自己的连接思维加以利用时，即使受到威胁、身处极度可怕的情况，我们也可以连接到强大的解决方法。

斯佐·沙希德（Shiza Shahid）在听说发生在一个自己认识的女孩身上的可

怕枪击案的时候，刚刚从斯坦福毕业，入职麦肯锡担任顾问未满一年。这个女孩曾经启发了斯佐对自己工作和生活目的的认识：她就是马拉拉·尤素福·扎伊（Malala Yousafzai），一个教育权活动家，长期为女生教育奔走。

斯佐在由她和其他学生为30位巴基斯坦女孩组织的夏令营中第一次见到马拉拉，她当时还是斯坦福大学的一名本科生。正如斯佐所说："夏令营让女孩子们从日常生活的混乱中停下来喘息——塔利班那时正积极地关停女校，也给了她们学习如何为自己和社区做活动家的机会。"

马拉拉11岁时就开始为英国广播公司撰写博客。她使用笔名，详细记录了塔利班不允许女孩上学的影响，公开了自己想要上学的愿望——为了她和她认识的所有女孩。报纸称她为"全世界最有名的少年"，南非主教及活动家德斯蒙德·图图（Desmond Tutu）提名她为国际儿童和平奖候选人。在女孩没有话语权的地方，马拉拉出现在人们视野中，发出了自己的声音，让众人产生了对她的期望。15岁时，一个塔利班持枪歹徒截停了她乘坐的校车，让司机指出谁是马拉拉，然后朝她开了三枪。一颗子弹穿透了她的头部，损伤了她的左侧大脑，另一颗射进了肩膀里。在巴基斯坦治疗6天之后，她转到了一家伦敦的医院做进一步治疗。斯佐·沙希德当时在开罗出差，但是她立刻乘坐飞机去伦敦看望自己的这位老朋友。

在两人相识仅数年之后，她坐到了马拉拉的病床前，不确定她的朋友能否被救活。马拉拉醒来后最先说的话表达了继续抗争的愿望。媒体蜂拥而至，捐赠也大量涌入，斯佐认识到了更重要的事："我们要怎样放大她的声音，从而将围绕在她身旁的这股能量引领到有意义的行动中？"就是在这一刻，在22岁的斯佐的引领下，马拉拉基金诞生了。

这些年轻女士为自己设定的任务可谓意义重大、影响深远。马拉拉基金希望关注全世界的女孩，正如她们所言："发展中世界有6亿女孩。她们是一股能产生社会和经济影响的无可争辩的力量，但前提是要给予她们这种机会。在世界范围内，由于社会、经济、法律和政治因素，女孩们获得正式教育的要求遭到了拒绝。由于没有接受正式教育，社会也丧失了宝贵的资源。马拉拉基金的目标是改变这一切。"虽然现在还刚起步，马拉拉发出的信息已经在全世界广受支持。2014年，在她17岁时，因为保卫儿童教育权的工作，她获得了诺贝尔和平奖，成为该奖项最年轻的获得者。

有时候，求助的声音很小，一度淹没在网络交流的噪声中。DoSomething.org是由演员安德鲁·苏（Andrew Shue）和他最好的朋友迈克尔·桑切斯（Michael Sanchez）在20年前成立的。组织成立之初的目标很简单：启迪并协助25岁以下的年轻人在他们生活的地方以及全国范围内付诸行动于他们关心的事情。这个组织获得了巨大成功。

DoSomething.org现在有270万成员，它帮助发起的活动关注从无家可归到恃强欺弱再到性骚扰等各种问题。

4年前，DoSomething.org首席执行官南希·卢布林（Nancy Lublin）发现对电子邮件活动倡议的反馈变少了。与此同时，她发现对青少年来说，发短信“比电子邮件要有效11倍”——短信的阅读率是100%。你的孩子可能不回复你问她什么时候回家的短信，但是她肯定看到短信了。

随着DoSomething.org将主要的发布平台从电子邮件改为短信，南希注意到青少年不仅会阅读短信，而且会回复短信，有时是关于他们生活中遇到的困境：

> 我之前自残，父母发现了，我就没再干。但是一小时前我又犯了。今天我怕去学校。男生们叫我笨蛋。

南希永远忘不了一个女孩的短信，她写道：“他不停地强奸我，告诉我不能告诉任何人。这畜生是我爸爸。你能做点什么吗？”

在筛选信息并努力为青少年提供他们需要的帮助的时候，她意识到自己看到的是团队的无能为力。为了满足这些需求，DoSomething.org不得不重新审视它的使命和它在青少年生活中发挥的作用。

虽然救助并不是DoSomething.org创立之初的目的，南希和她的团队决定集合集体和科技的力量，利用救助短信专线解决青少年生活中的诸多困扰。救助短信专线与全国6家就困扰青少年的几大问题（自杀、抑郁和性虐待）提供专业咨询的救助中心合作，在2013年正式运行之后的半年内与9000名青少年互发了100万条短信。

这条救助短信专线与已经出现了几十年的电话热线服务的区别是什么呢？对青少年来说，打电话是公开的——可能被偷听。与青少年打过交道的人都知道，很难当面从他们那里听到心里话，而通过短信他们就可以敞开心扉表达真实的想法。短信虽然与电话不同，会以某种形式被永久保存下来，但是青少年感觉具有私密性。南希说，通过短信聊天生成的电子记录同样大有用处，收发短信的数字化记录显示了每次联系的情况。这种短信记录可能对再次面临危机的青少年有意义，而且对促成新政策具有关键作用。短信开辟了一扇解决从体罚到智力情绪健康问题等一系列问题的大门，这些问题之前由不同的机构单枪匹马地去应对。

请你想一下课后独幕剧这种旧模式。这是1972年～1997年美国广播公司播放的关于青少年面临的问题的戏剧性电视节目。每集课后独幕剧都围绕一

个特定主题进行探究，制片人会加入有义务处理该问题的非营利组织或政府机构的求助热线。

DoSomething.org从中得到的启示具有非常重大的意义。问题出现重叠的情况是无法解决的。如果一个患有暴食症的青少年也受到了欺凌，这种课后独幕剧在设计上只是一次处理其中一个问题。再比如，如果一个男孩在抗拒自己的性特征的同时还酗酒，他就不得不拨打两个不同的救助热线。你做何感想呢？让一个青少年拨打多个救助热线与对这个青少年发来的短信进行整体性回复相比，对青少年这个最脆弱的群体所面临的危机的关注及应对方式有天壤之别。

南希说，迄今为止，对青少年及其烦恼尚“没有过普查”。现在她能够告诉你青少年最关心的问题是虐待动物和无家可归，“因为他们能看到。”她的团队知道患有饮食紊乱症的孩子大多在周日和周二寻求帮助。自残的孩子并不等到放学才去伤害自己。美国得克萨斯州埃尔帕索市得抑郁症的青少年的数量比美国伊利诺伊州芝加哥市的同龄人高三倍。根据这些发现，救助短信专线最近推出了危机趋势统计并在网站上发布了第一组数据。记者、研究人员和市民可以获取这些数据——将特定青少年危机按照每天的时刻、每周的各天、所在州进行分解，并成为为保护青少年安全而联系起来的组织中的一员。南希和她的团队也与当地政府、校长、心理健康诊所、数据专家及家长团体协作，共同对与青少年相关的公共政策施加影响。

救助短信专线重新定义了通过连接到并建立具有专长、联系和数据的组织，提供关怀、引发改变、帮助青少年和他们的社区。

在众多案例中，我们看到连接思维是可以用来搞定大事的。但是，连接思维首先要求你心态开放，能够看到出现在你面前的变换了的景象。其次，它要求你重新思考自己的角色并重新组织你与个人、组织和公众的联系，从而满足突发的需求。

连接思维是一种力量，可以用来做很多有意义的事情，但是这种力量本身是不可知的。

这在南希·卢布林和DoSomething.org的案例中非常明显。南希指出DoSomething.org的救助短信专线拯救的人可能“比盘尼西林拯救的人还要多”，这并非是一种夸张的说法。盘尼西林在20世纪拯救了一亿多人。鉴于DoSomething.org的救助短信专线每年与青少年有340万条短信的沟通，它拯救的生命和影响力简直不可思议。

连接思维是一种力量，可以用来做很多有意义的事情，但是这种力量本身

是不可知的。有时在成就大事的征途中，人们踏上不仅跨越了对错边界，而且令他们曾启发过或有过亲密联系的人伤心的“捷径”。很多人已经真切地见识到了这种事情。

职业自行车赛车手兰斯·阿姆斯特朗（Lance Armstrong）身患睾丸癌，癌细胞扩散到了大脑、肺部和胃部，手术和化疗成功的概率小于50%，但是他不仅战胜了疾病还赢得了7次环法大赛。他创立了一个名为“生命顽强”（Livestrong）的慈善团体，数百万粉丝不仅捐款还戴着代表他的倡议的黄色腕带。他的广告代言费也成了天文数字。

这样声名显赫的公众人物当然不会使用从黑市购买的兴奋剂令自己的声誉和来之不易的健康受损吧？他不需要这样做——他是全世界的英雄，是神一样的存在，而神是不会作弊的。

但是，自行车赛一直因作弊而臭名昭著，兰斯·阿姆斯特朗也不例外。他注射了促红细胞生成素（Erythropoietin，简称EPO），它能够促进生成红细胞并增加氧气供给，对在环法大赛迂回曲折的山路上骑行的自行车手来说非常重要。他不仅使用EPO，而且鼓励队友们使用，他在众目睽睽之下接受注射，而且成功逃脱指责——没有人愿意跟兰斯·阿姆斯特朗过不去。他太强大了。

阿姆斯特朗英俊潇洒、能言善辩、前程似锦，他的故事也广为传颂。记者们按他的意思进行报道。在媒体这一行，有获得信息的渠道至关重要，因此媒体不愿怀疑他。即使有媒体怀疑他，他也提起诉讼而且胜诉了——他对伦敦《星期日泰晤士报》（The Sunday Times）的诉讼以向他支付300000英镑告终。

他没有人格分裂，也不会突然良心发现将他进行血液回输的实情和盘托出。他甚至将关于自己作弊的传言转成了正面的公关，在一则耐克广告中他说：“每一个人都想知道我服用了什么。”他给出的答案是什么呢？每天骑车6个小时。然后他反问观众：“你又服用了什么呢？”

他是怎么被赶下神坛的呢？

通过来自他的前队友组成的松散互助会、一群从未与他见过面的科学家及几个坚定的博主的连接思维。

我们从爱玛·奥赖利（Emma O’Reilly）这位曾担任阿姆斯特朗助手的年轻爱尔兰女士说起。在《兰斯·阿姆斯特朗机密》（L.A.Confidential）一书中，她披露了“跨境运送兴奋剂，在管理部门监视的情况下处理掉药剂和注射器，在团队内自行车手需要的时候给他们发放提高比赛成绩的药

物”的行为。她为什么公开这些事情？她说：“如果缄口不言，就是同流合污。”对阿姆斯特朗来说，她成了污点——他起诉她诽谤。虽然这件案子最终庭外解决，但它严重损害了爱玛的声誉，对她的精神打击很大。

然后就是阿姆斯特朗前队友弗兰奇·安德鲁（Frankie Andreu）的妻子贝齐·安德鲁（Betsy Andreu）。她曾是圈内人，见过血液回输，也见识了自己丈夫在拒绝接受阿姆斯特朗的“邀请”后发生了什么——她丈夫被迫离队。

阿姆斯特朗以为贝齐跟圈内的其他人一样，会让他作弊的行为继续得逞。令他吃惊的是，她没有那么做。她解释说：“我不是决定跟兰斯作对，而是决定不再为了他而说谎；这是有区别的。”为此，阿姆斯特朗采取了另一套行动计划：公开质疑她的精神状况并败坏她的人品。

她说：“我被描绘成一个尖酸刻薄、小肚鸡肠、睚眦必报的人。记者们用这些字眼描述我，没有机会让我反驳。在评论栏里，读者们对我骂声一片。雇用弗兰奇的人会看到这些，这对他有不好的影响。雇用了他的团队的态度是：‘这种宣传对运动项目没有什么好处。为什么她不能闭嘴？’”

事情的转折点是一个由安迪·沈（Andy Shen）及他的朋友亚历克斯·奥斯特罗伊（Alex Ostroy）和丹·施马尔茨（Dan Schmalz）于2004年开设的名为NYVelocity.com（纽约速度）的博客。他们发布了对弗洛伊德·兰迪斯（Floyd Landis）的采访全文。兰迪斯是一位名声扫地的自行车手，声称阿姆斯特朗为他的团队进行了兴奋剂注射。然后他们发表了一篇对迈克尔·阿申登（Michael Ashenden）率领的科学家就阿姆斯特朗的药检所做的长篇采访。采访中阿姆斯特朗的作弊方法被称为科学家们见过的最复杂的血液回输技术。这些专家拿出了证明阿姆斯特朗在车手生涯的最后10年中存在血液回输行为的科学证据。

在NYVelocity.com证明阿姆斯特朗的成功是由于使用EPO和其他兴奋剂的推动下，社交媒体关注开始增多。推特账号@TheRaceRadio（赛车广播）、@UCI_Overlord（国际自行车联盟_霸王）及@FestinaGirl（飞士天手表女孩）加入了NYVelocity.com并公开声明怀疑阿姆斯特朗的成功来自EPO的帮助。随着新的证据出现以及药检证明阿姆斯特朗使用了EPO，NYVelocity.com成了真相的结算中心。社交媒体上的辩论持续着，但是主流记者还是无视这些言论。

民主的一项基本原则是言论自由，市民和媒体有权要求相关人员对事实负责。从这个角度来看，那些扳倒阿姆斯特朗的博主、科学家和市民是民主的捍卫者。连接思维的一项重要职能就是集体合作探求并保护事实。

至于阿姆斯特朗本人，他还继续在私底下与自己的耻辱角力。他失去了所

有的代言和大部分不当得利，在本书出版之时，他还没有解决涉及数百万美元金额的诉讼。但是他依然是癌症患者眼中的灯塔。有传言说“生命顽强”组织希望他能回到这场抗癌之战中。如他的一个朋友说：“兰斯就是癌症眼中的大混蛋。”每年有800万人死于癌症。尽管兰斯·阿姆斯特朗自负、贪婪、虚伪，如果他能在癌症研究领域做出重大贡献并成为代表无药可救诊断不等于死刑判决的活生生象征，也许他还值得再拥有一次机会。

所有人都认为将索马里·玛姆（Somaly Mam）扳倒的并不是自负。玛姆是柬埔寨的活动家，2014年之前领导着索马里·玛姆基金会。该组织勇敢地拯救了被卖入性交易行业的成千上万的女孩的生命。她的支持者包括美国公众领域最有势力的人：前国务卿希拉里·克林顿（Hillary Clinton）、演员苏珊·萨兰登（Susan Sarandon）以及普利策奖得主《纽约时报》记者尼古拉斯·克里斯托夫（Nicholas Kristof）。他们都在玛姆的陪同下访问过柬埔寨，参观了她创立并运营的避难所和难民救助中心。

玛姆声称自己在9岁时被卖到一家妓院。在《财富》“最具影响力女性峰会”的一次采访中，她告诉脸谱网的雪莉·桑德伯格（Sheryl Sandberg）：“我被一个声称是我爷爷的人卖掉。我在那家妓院里度过了10年。妓院老板将我们召集到一起，我们席地而坐，然后他告诉我们要按他要求行事。但是有一个女孩……她没有听他的话，他就拿出一把枪杀了她，就是在这一天我逃出了妓院。”

玛姆历经折磨，但是她没有就此在法国过着舒适生活；她多次返回金边，她对媒体表示要与“我的女同胞们”在一起。

2014年，一些与玛姆在电视和多部纪录片中露面的知名度较高的女孩开始反抗。不久就得到证实的说法开始出现：玛姆给到她的难民营寻求接受教育或改善生活机会的女孩们编造性交易行业的故事。但是，在《新闻周刊》封面故事这篇使其垮台的报道出现之前，作家和博主们就开始注意到玛姆对自己经历的讲述前后不一致。西蒙·马克斯（Simon Marks）在《新闻周刊》对玛姆的封面报道中写道：

> 2012年2月，在白宫演讲时，她说自己在9岁或10岁的时候被卖作奴隶，在妓院中度过了10年。在提拉·班克斯秀（Tyra Banks Show）中，她说在妓院度过了四五年时间。她的书中说自己是在“大约16岁”的时候遭到贩卖的。
>
> 玛姆的谎言不限于她的书以及她给一些“她的女同胞”讲述的故事。2012年，她承认她在联合国大会上的演讲有不实之处，在演讲中她说她从性产业中救出的8个女孩在2004年柬埔寨军队袭击她的庇护所时

身亡。

玛姆的故事被揭穿不仅让她丧失了颜面，也让许多募捐者，特别是为儿童进行募捐的人，回过头来审视自己的行为和长期以来的做法。达妮埃拉·帕皮（Daniela Papi）是位于柬埔寨的教育和青年领导力非营利组织“保护地球和青年”的联合创始人，她解释说：“如果你的目的是筹集资金，你真的有将血淋淋的故事搬出来的动机，而我们就得到了一个与真相截然不同的现实。”正因为如此，在玛姆的谎言败露之后，非营利组织达成一致，不再让受过虐待的儿童担任发言人和募资工具。

索马里·玛姆通过提供安全的生活场所和教育及就业培训的机会为柬埔寨年轻女性做的善事会胜过并掩盖她的虚假。也许索马里·玛姆事件最令人扼腕的事实是她并不需要编造故事去强调发生在柬埔寨及世界各地的性交易产业的残暴及破坏力。国际劳工组织指出，全世界有550万儿童是强制劳动的受害者，他们大部分被贩卖到性剥削产业，而这项贸易涉及320亿美元的价值。作家奥德烈·罗尔蒂（Audre Lorde）曾写道：“主人的工具永远不会拆掉主人的房子。他们可能让我们暂时在他们设定的游戏中获胜，但是不会让我们翻身做主。”这在索马里·玛姆身上可谓一语成谶：数十年来她对欺诈和违法行为的抗争，被她自己编织的谎言网络遏止在了一条不切实际的激进改良轨道中。

玛姆利用她的连接思维建立起一个让人们关注惨绝人寰的犯罪行为并拯救了成千上万女孩的组织。但是，她的故事说明，当你的连接思维成就大事时，你感受到的力量也有黑暗的一面。成就并守住大事的吸引力、欲望和需求可能让一些人产生动摇，逾越真理的红线。在刚开始的时候，稍有逾越即可得利。但是，一旦动摇，就会深陷其中无法自拔。

这对我们和他们的连接思维是一种考验，看我们是否能够以及如何跨越阿姆斯特朗和玛姆犯的错误，找到重新利用天赋做善事的途径。

06 让我们不再孤独

亨特·霍夫曼（Hunter Hoffman）在普林斯顿大学作为一位认知心理学者开始了研究生涯，研究人类大脑分辨真假记忆的能力。在位于西雅图的华盛顿大学人机界面技术实验室，他与两位临床心理治疗师一起招募了对蜘蛛恐惧的病人，然后让他们玩一款他设计的名为“蜘蛛世界”（Spider World）的游戏。在玩这个游戏之前，一些病人害怕蜘蛛到需要将窗户密封起来。但是当他们戴上虚拟现实的眼镜，在治疗师的指引和一再保证下，这些病人们发现他们可以“更靠近”蜘蛛——起码是虚拟蜘蛛。在虚拟世界中，哪怕是最根深蒂固的恐惧感也会消散。

亨特在自己职业生涯的早期，曾与一个从事烧伤病人疼痛管理研究的朋友聊过天。在与本书作者的面谈中，亨特回想说：“当时他们利用的是催眠，但是他们根本不知道它对大脑如何发挥作用。我记得我朋友说：‘我们真的搞不清楚原因，但是似乎与注意力分散有关。’”他朋友一说出“注意力分散”这个词，亨特立刻从座位上跳了起来：“我真有让你注意力分散的事情了。”

两人决定试着用虚拟现实游戏在烧伤病人接受痛苦治疗的过程中分散他们的注意力。亨特的朋友将他介绍给了在港景烧伤中心工作的一位教授。当时，亨特在华盛顿大学工程系工作，系里有一个大型的虚拟现实研究中心。亨特在谈到将设备运往港景时还是会兴奋得呼吸急促。开始的时候，他们认为在儿童身上进行治疗测试是有道理的，因为孩子会更本能地理解怎么玩虚拟现实游戏，而且也许更乐意相信自己身处电脑生成的虚拟世界之中。

亨特和港景的教授开展了一项控制实验。在一个严重烧伤的男孩接受5枚U形针移除手术的时候，亨特让他玩任天堂的马里奥赛车游戏。然后，亨特在他接受另外6枚U形针移除手术时让他玩《蜘蛛世界》。哪一个游戏在减少这个男孩的痛苦上更有效呢？《蜘蛛世界》。亨特坚信，原因是虚拟现实游戏更有“临场感”——玩游戏的人真实地感到自己身处游戏世界。这就使得男孩的整个神经系统严重地分神，甚至很少注意到手术中切实而强烈的肉体疼痛。亨特难以相信一些看似偶然的聊天创造出了决定他终生事业的连接。“从我们实验的第一例病人开始，它就出奇地有效。”不过，将这种自己喜欢的项目发展成在金钱和学术上都具有持续性的研究是一个漫长的过程。亨特和港景烧伤中心的团队连续数年免费提供服务，收集有助于将自己的项目做大的实验数据（这个项目现在由美国国家卫生研究院提供经费支持）。

在合适的环境下，连接思维可以改变和减少痛苦。

烧伤病人是令人感兴趣的研究对象，因为对他们的照顾可能而且经常会加重烧伤事件的创伤。“他们的疼痛程度非常高，”亨特解释说，“他们已经有痛苦的经历，所以他们预期治疗过程也一样令人痛苦。在护士清洗伤口的时候，他们就盯着烧伤的地方。他们在创口护理过程中已经预设了疼痛。视频游戏要有足够吸引力将他们与现实世界隔离，这样他们就不会再关注伤口护理。除此之外，游戏也要让人全神贯注，抓住整个神经系统并将其传送到另一种现实中。”

对严重烧伤的儿童的治疗尤其让人痛不欲生。连续数月，他们都不得不每天遭受清洗伤口的剧痛。对这种痛苦的预期成了一种心理痛苦。止疼药治疗效力有限，而且医生们也只能开小剂量，因为止疼药对儿童可能有危害。亨特的团队发现《蜘蛛世界》在帮助那些不能安全地服用止疼药的儿童时是一种尤其强大的工具。

尽管他在开始的数年里花了很大精力免费地进行研究，亨特回顾时还是认为这项工作从一开始就非常令人满意。“我们获得了一些非常棒的数据，显示疼痛有大幅降低，”他在描述帮助他的团队记录游戏如何发挥作用的大脑皮层扫描图时说道，“在疼痛状态下，大脑像圣诞树一样发亮，但是在虚拟现实陪伴的状态下，与痛感相关的大脑活动降低了。虚拟现实与药物联合使用比单独使用时要好。”

他也发现在游戏过程中与另外一个人连接会更大幅度地降低疼痛的感觉。“在虚拟世界中有另外一个人陪伴使这种错觉更让人欲罢不能，”亨特说，“孩子们最喜欢妈妈或者其他亲近的人加入虚拟世界。”严重烧伤的孩子的父母一次次想：“如果我能替孩子受罪该有多好呀！”亨特的游戏不会让父母驱走孩子们的疼痛，但会让孩子与父母在治疗过程中通过虚拟现实连接起来，生成并培育出一股强大的联系。连接思维不仅帮助亨特发明出一种完全不同的、解决科学家和医生数十年来耿耿于怀的问题的方案，而且他发现连接思维也是这种有效解决方案必不可少的组成部分。

连接思维连接了大脑和心脏的力量——将我们彼此拉近，增强我们的同理心和同情心，并且让我们感觉不再那么孤单。在适当的环境中，连接思维可以改变和减少疼痛。

“我们在承受疼痛时有多孤独”是人类体验的一个基本问题。亨特发现，目睹一个小孩独自承受痛苦是我们经历的最让人痛彻心扉的事情。

一天放学后，在忍受了一天欺负之后，美国马里兰州哥伦比亚市的一名七年级学生诺亚·布罗克班克（Noah Brocklebank）登录了自己的Instagram

账号，宣布了自杀的意图。在遭受数年冷酷无情的欺侮之后，在没有能力向坚持说他“胖”、“丑”、“烦”和“笨”的孩子们反驳或还击的时候，诺亚开始自残。他在Instagram上贴出了自己流血的胳膊照片，然后写了这样的话：“计划自杀之日，2013年2月8日，我的生日。”

连接思维试图解决的一个问题是我们在承受疼痛时有多孤独？

几个月来，诺亚的妈妈卡伦·布罗克班克（Karen Brockle-bank）请求其他孩子家长和警察帮忙，但是似乎没有人能够介入其中。当她从朋友那里听说了诺亚的Instagram帖子之后，她让12岁的诺亚住进了医院。但是，事情并没有就此结束。她下定决心尽全力帮助自己的儿子。她创建了一个网站lettersfornoah.com（给诺亚的信）并请脸谱网好友帮忙。

“昨天夜里在急诊室无法入睡的时候我想到了这些，”她写道，“诺亚需要知道他非常重要而且事情正在变好。有那么多人问我怎样才能帮上忙。今天我开了一个网站，我希望你和你的孩子给诺亚写鼓励的信，告诉他别自暴自弃。让他看到自己是非常重要的。”

卡伦·布罗克班克以为只会收到少量的信件，但她却收到了大量的信，寄信人包括抑郁症患者、退休人员和学生。两周之内，诺亚收到了2000封信。在脸谱网上，他有了15000个新好友。从天而降的关注感动了诺亚，他开始认识到自己并不像之前想的那样孤独。

在传统媒体中，故事会就此结束——也许在诺亚下一个生日的时候有个后续报道。但是在现实中，前路却仍然坎坷。诺亚出院后不得不回到学校。

对他的欺侮依旧存在，两个月之后，他又住进了医院。诺亚收到了他四年级老师写来的信，信中写道：“我记忆中的你非常棒——幽默、聪慧、创新、相处起来非常有趣……生命真的很美好！但是不经历风雨怎么见彩虹。”诺亚慢慢地开始感觉到自己有价值，而且在学校之外有一片广阔天地。他熬到了学年末。

卡伦·布罗克班克在脸谱网上贴出了最新的情况：

> 诺亚的故事告诉我们一个对所有人都有用的道理——在我们需要的时候寻求帮助是没有问题的。他并不是为了吸引眼球，他溺水了，需要一条救生索。在出现这种情况之前我做得不够。学校没有起作用。学生家长们火上浇油。执法人员说对此无能为力。我不得不奋力抗争，将他带回通往幸福和安全的道路。我们在这里跟你说一声：永远不要放弃。我永远不会，直到我们的孩子具有安全感，不会再因为受欺负

> 而死去，直到成年人看清楚这一点。

秋季，诺亚转学了。

他说：“这将是我人生中最棒的一年！”

2014年2月8日，他妈妈再次发帖：

> 真不敢相信呀。今天是诺亚14岁生日！我很高兴地跟大家说这个生日不像去年。我打心底里感谢你们，能为我们汇聚于此并一如既往地记着、支持着诺亚。

我们从中有何收获？首先，许多人在人生中的某个时刻会与深刻的孤独感抗争。你只要看一下写给诺亚的数千封信，就会理解现在的连接思维意味着你（或者关心你的人）可以以新的、更强大的方式在你最艰难的时候筑起一张宽阔且强大的支持网络。而且，我们已经理解倾听不是要求我们做的全部。倾听也是采取行动的号召，即使这些行动令我们为难而且我们忙得没有时间。今天，我们可以以更深刻的方式规模化行动，即使做出的只是一些象征性的动作。当我们共同参与时，象征性的小作为也会得到扩大从而产生更大的影响。当我们知道并感觉到整体的影响确实比部分之和大出许多时，我们将挤出时间来完成这些小事。我们在许多层次上联系了起来——从朋友到家人，到同事，到社区和公司，而且我们终归是要为自己和彼此负责的。

在阿拉纳·梅登（Allana Maiden）6岁的时候，她妈妈被诊断出了乳腺癌。“我妈妈从来没有抱怨过，”阿拉纳在一次采访中回忆说，“她没有心情低落，她接受了乳房切除手术，头发也掉了。”抗争得到了回报。阿拉纳的妈妈黛比·巴雷特（Debbie Barrett）取得了成功：她摆脱了癌症的困扰。她充满激情和感激，生活步入正轨，但还是面临一些困难。她不是生活在大城市里，当地没有出售适合切除了乳房的女性穿着的内衣的商店。她需要试穿，所以也无法在网上购买。最快的方法是开车两小时到一家专门商店购买。

阿拉纳28岁的时候认识到自己可以为妈妈做点事情。而且，她也正好知道谁能帮上忙：维多利亚的秘密。这家内衣零售商在美国各地都有分店。她在给维多利亚的秘密的一封信中建议这家内衣公司制作适合切除了乳房的女性穿着的内衣。但是这封信似乎并没有产生什么影响。阿拉纳想，也许这个想法还需要再推动。

她从没有发起过网上请愿，但是她看到过有个女孩希望为自己的弟弟得到一个简易烤箱的事情。Change.org参与其中，女孩的愿望得以实现。所以阿拉纳决定在Change.org上面发布自己的愿望。一天后Change.org做出回应：它们想到了一个“幸存者胸罩”的概念。

在请愿书被放到网上的第一周，阿拉纳将其通过电子邮件发给了她认识的每一个人：她的妈妈、朋友和同事。她在脸谱网上发帖（每天重复数次）并通过“标签”分享给她认为可能感兴趣的人。她也将请愿内容发到了苏珊·G·科曼（Susan G.Komen）乳腺癌基金网站、美国癌症协会网站及其他组织的网站上。她还把内容发到了Pinterest网站上：“我也不清楚这会起到什么作用，但是网站上汇聚着好多内容。”

她做的事情显示出一个有动力的人为了目标寻求连接时所能联系上的人。“我与Change.org确保每当有人在请愿书上签字时，就有一封电子邮件发给维多利亚的秘密。我们起草了一个新闻稿。在几周内，我花整天的时间接待记者，并收集到了10万多个签名。我也联系了维多利亚的秘密，负责沟通的副总从记者那里要到了我的联系方式，我们就我发起这项活动的原因进行了交流。”

当有12万人在请愿书上签名之后，情况变了，维多利亚的秘密负责沟通的副总专程乘机从俄亥俄州哥伦布市飞来跟阿拉纳见面。

“我真不知道会发生什么，”阿拉纳说，“但是我知道让公司的一个高层开始关注是好事，而且看起来他们真的有兴趣更详细地了解这件事情。”

第一次见面时，阿拉纳获悉维多利亚的秘密已经研究了幸存者胸罩可能的设计，但是没有产品正式地被研发出来。

维多利亚的秘密提供费用邀请阿拉纳和黛比乘机前往公司在哥伦布市的总部，会见公司的管理人员。她们去讲述了自己的故事，也更清楚地了解到维多利亚的秘密正在做的工作和面对的挑战。情况多少还是让人失望的：维多利亚的秘密没有生产过幸存者胸罩，可能以后也不会生产。

这并不意味着阿拉纳发起的活动无疾而终。它是一个强有力的提醒：我们为乳腺癌幸存者能做的事情还有很多。它使这种交流重新活跃起来，而且对幸存者及她们的家人意义重大。它激励家人不断地思考怎样才能保证他们的亲人拥有活得精彩所需要的工具。阿拉纳发起的活动最重要的成果就是她通过将幸存者胸罩项目扩散到全球，与12万与她关心同样事情的人建立了联系。这带来了一种连接的波浪效应，为阿拉纳和她妈妈的生活增加了新的维度，也加深了她们之间本就密切的关系。

苏伽特·米特拉（Sugata Mitra）开始科研生涯时研究的是分子轨道计算。他之后陆续研究了能源存储系统、人体内电流、仿真神经网络有助于追踪阿尔茨海默病的方式。他还研究了教育、超链接、学习模式和学习装置，不久他就作为教育创新者为人所知。苏伽特看到了每个人具有的学习的可能性——不管他们的背景或社会地位如何。他非常了解为所有生活在印度的人进行素质教育的挑战并且对其充满激情。

印度人口的增长速度很快。到2028年，印度可能拥有与中国差不多的人口——14.5亿。到2038年，印度可能成为地球上人口最多的国家。这催生了对教育资源的巨大需求。

“如果老师能被机器替换，他就得被替换。”这是《2001太空漫游》（2001：A Space Odyssey）一书作者亚瑟·C·克拉克（Arthur C.Clarke）在一次交流中告诉米特拉的。对克拉克来说，教育中最重要的因素不是老师，而是学生的兴趣和好奇心。

苏伽特被这种想法深深吸引住了，他想在大部分人都不抱希望的学习环境中进行试验。1999年，他在印度德里的一个贫民窟里装了一台电脑，将它连接到互联网后就离开了。他在数个村庄重复了这个试验——他称其为“墙之孔”。试验结果一致。在没有督促和上网经验的情况下，孩子们开始使用电脑。他们录制音乐，然后播放出来。

“维多利亚时代的人们都是很伟大的工程师，”苏伽特说，“他们建立的教育体系直到今天还不断地为世界培养完全相同的人。教育体系没有破碎，它构筑得非常好，只是已经过时了。现在我们知道：今天互联世界中的教育可以是一种自我组织的体系，学习是自然而然出现的现象。”

在印度农村地区已经有超过23个墙之孔电脑桌。苏伽特获了奖，而且他的电脑桌已经扩展到了全球，产生了相同的结果：与它们交互的学生成绩提高了。在墨西哥，一个生活在贫民窟的12岁女孩利用一位具有创新性的老师的数学软件赢得了全国数学大赛，而且她所在班级数学成绩达到优秀的比例由零提高到了63%。

当你利用包容性的连接将共享的兴趣火花激发到最大时，想象一下这同时为老年人及年轻人所造出来的可能性。

随着苏伽特事迹的传播，一些英国的奶奶注意到并希望参与进来。受她们感染，苏伽特发明了一种让她们参与的方式，“奶奶云”（Granny Cloud）——一群通过墙之孔每周用Skype与印度孩子们通话的英国和澳大利亚奶奶。这些奶奶开始加入这个项目时扮演的是各地奶奶们都扮演的角色——啦啦队长、教练和讲故事的人。苏伽特相信这种人类元素的加入以及对另

外一种观察世界的方式的接触可以将考试成绩提高25%。最为重要的是，孩子们喜欢这样！

乍看之下，奶奶们可能是馈赠者，但事实是这两个群体都获得了巨大的好处。奶奶云中的女性为认识出色的孩子并见证他们成长而高兴。在许多人面临孤独的生命阶段，这些奶奶找到了共同的兴趣并结交到了新的朋友。这种活跃的参与和联系对老年人的健康也有益处。

流行病学家和老年病学专家琳达·弗里德（Linda Fried）博士是经验团公司的创始人，现担任美国哥伦比亚大学公共卫生学院院长。她突破性的研究显示，随着年龄增长，加入与奶奶云相似的跨代学习社区的老年人身体残疾和认知能力下降的比例降低。当你利用包容性的连接、带视频的虚拟会议将共享的兴趣火花和好奇心激发到最大时，想象一下这为老年人及年轻人创造出来的可能性。

马莎·佩恩（Martha Payne）是一个苏格兰女生，在她开设名为“从不从属”（NeverSeconds）的博客的时候只有9岁。她的目标是记录她在苏格兰西部的一所小学里吃到的自助午餐的糟糕情况。与阿拉纳·梅登一样，马莎的目标很简单：以一种特别但重要的方式提高自己所处的世界这一隅的生活质量。

马莎的一篇午餐博文贴出了一张图片，图中有一块看起来像是一烤好就长时间放在加热灯下的变了色的比萨、一个冷冻后又加热过的土豆炸肉饼、褪了颜色的30粒罐装玉米以及看着像它们的营养值的信息。为了这顿饭，马莎的父母要交两英镑。真不便宜。

深感怀疑的马莎写道：“我正在长身体，而且需要整个下午都全神贯注。单靠一块炸肉饼，我办不到。你们认为可以办到吗？”

不久，博客的访问量朝着200万奔去，当地报社的记者和一些政府官员访问了这所学校。当天的午餐与之前启发马莎创建这个博客的午餐截然不同。马莎描写了新鲜的蔬菜和它们明亮的颜色，就像在描写盛满糖果的盘子那样。她惊奇地写道：“有史以来我第一次看到了午饭有圣女果、胡萝卜和黄瓜条，”她也记录了学校餐厅工作人员态度的巨大提升，他们第一次询问马莎给她的食物是否足够，是否再要一些。她很兴奋地写道：“我希望明天还能这样。”

马莎的粉丝群也出现了明星厨师杰米·奥利弗（Jamie Oliver），他创立了一个致力于他称之为“校餐革命”运动的基金会。在十多年前，奥利弗在一个获奖纪录片《杰米的在校午餐》（Jamie’s School Dinners）中对英国学校午餐制度提出了挑战。在这个纪录片中，奥利弗在英格兰格林威治的

一所学校担任常驻厨师，在那里他惊恐地发现尽管家长支付了高昂的费用，学校却在午餐上给每个学生只花费少得可怜的37便士。这个纪录片在英国各地引发了巨大不满，英国首相托尼·布莱尔本人也答应提供帮助。纪录片取得了巨大的成效：垃圾食品（薯条、碳酸饮料等）禁止在英国公立学校中提供，政府设立了一个6000万英镑的项目用于提高学校午餐水平。但是，在距离苏格兰8小时车程的地方，马莎·派恩还吃不到一顿可口的午餐。

杰米·奥利弗贴出了关于马莎的推文并发给她一条私人的支持信息："做得非常棒！好聪明——继续加油！"

但是继续下去并不容易。媒体访问学校，拍摄包含圣女果、胡萝卜和黄瓜的午餐之后的第二天，马莎震惊地发现没有了记者的摄像机，学校餐厅里的一切都恢复了原样。

第二天的午餐包含一碗清汤、一个面包卷、四片黄瓜和几片生菜叶，之后还有一个小布丁。她在博客中写了出来："昨天的新菜，那些胡萝卜、圣女果和黄瓜今天都没有了。也许是因为我们班是队列中最后一个班级，而我是学校最后一个吃午饭的。我本来还想着能吃到胡萝卜。"

当地报纸丰富了她的报道，并问道：

> 被委以给我们的孩子提供餐饮这一宝贵而至关重要的任务的教育领导只在有人监视时才给他们好一点的食物，这样合理吗？当然不合理。就像《雾都孤儿》中的官吏，在英国教育标准办公室来视察的时候给自己负责照管的孤儿们一顿美味的烤鸡饭，第二天就重新让他们喝稀粥。

当地议会的教育执行理事克莱兰·斯内登（Cleland Sneddon）把马莎从教室里叫了出来。没人能阻止她发博客，但是可以禁止她拍午餐的照片。按斯内登对马莎爸爸的解释，她"误传了"校餐的菜品——马莎只是自己没有食用提供的水果蔬菜。议会继续这种攻势："两年间我们没有接到一份投诉，你可以看到我们的服务质量。我们认为她博客中的一些文章满是批评而且没有代表性。"

马莎的回应是发布世界各地的孩子们发来的学校午餐照片。如一名新闻记者所述，全球在学校午餐方面的革命距离到苏格兰扎根还有很长的一段路。在其他孩子发给马莎的照片中，这位记者看到让人流口水的照片，"有来自以色列的法拉费，来自加拿大的南瓜奶酪蛋糕，来自芬兰的

香肠蔬菜汤，来自日本的寿司，甚至在据说垃圾食品让所有人都成了大胖子的美国也有牛肉卷饼、米饭、汤面、瓜子、鹰嘴豆泥和一个苹果”。

马莎扩大了博客内容的范围。她给为自己学校提供香肠的公司写信，了解到这些香肠最早是三年前处理完成后罐装起来的。她自然也将这封回信发布了出去。

现在马莎的博客和她发起的活动扩展到了全球。她利用自己的平台募集了大约100000美元为一个贫穷的马拉维村庄建造了新的厨房。2012年，她旅行5000多英里去看她大胆地表达自己观点所带来的结果。她写道：

> 当我们抵达的时候，将近2000名学生在外面排着队，当我被介绍给女校长的时候他们唱起了歌。我的胸膛都可以感受到歌声，因为太洪亮了。爸爸、妈妈和爷爷的眼中流出了泪水，我也不由得紧紧攥着爸爸的手。
>
> 在孩子们进了教室之后，我拜访了新厨房……那里面有两个大锅煮着粥，女士们一边搅拌着一边唱着歌……外面是一个我帮着涂上的标志，我在哥哥和姐姐的帮助下用蓝色颜料写了“NeverSeconds”。整个句子是：马莎就餐中心，由NeverSeconds的朋友们热心捐赠。

马莎虽然年龄很小，但是展示出了高水平的连接思维。她开设博客，不仅提高了自己午餐的质量，而且为她学校中所有的孩子提升了午餐的水准。在出名之后，她依然专心于自己的使命，将新鲜而且更加健康的午餐带进学校餐厅。她知道如何与多种人群建立连接并让他们参与其中，如何从外界获得崭新的视角以及如何不顾让她闭嘴的巨大压力继续开展需要勇气的对话。

马莎认识到校餐问题的意义可以影响苏格兰之外的更多地方。当捐款大量汇到她的博客时，她将资金引向了马拉维。她知道在那里开展一场学校午餐革命更具有基础性，让孩子们上学是一场持久的运动，而确保他们获得足够的食物维持一天的生活是一场硬仗。

之前我们已经说过勇气传递，而在连接之上营造更多的连接也是真实的。当你寻找的时候，就能看到确实有上千种方式可以连接进去，与千千万万具有共同目标的成人甚至儿童合作。

玛丽亚·特雷莎·库马尔（Maria Teresa Kumar）的父亲是美国人，母亲是哥伦比亚人。她坚信自己的使命是运营她帮助成立的拉丁裔之愿组织（Voto Latino）。“我在有两种文化的家庭中长大，所以我毕生都在进行

着翻译，”她说，“拉丁裔之愿就是把拉丁裔的想法翻译成美国主流能理解的内容。”该组织的使命是帮助拉丁裔年轻人认识到他们选票的力量并帮助华盛顿的掌权者理解日益扩大的拉丁裔族群是一股什么样的力量。

拉丁裔之愿组织开始的时候是一系列拉丁裔发起的电视公益广告，由组织的共同创始人、演员罗莎里奥·道森（Rosario Dawson）在2004年大选期间创立。当道森与玛丽亚见面的时候，玛丽亚立刻意识到这些电视公益广告不只是吸引人的内容。玛丽亚认为它们可以成为一个发射台，使一个代表不断扩大的、大部分支持两党的拉丁裔族群声音的组织快速成长起来。“我们一直以来都以移民的孩子为目标，”玛丽亚解释说，“在没有年满18岁之前，我们在家庭中扮演着领导者的角色。我们经常是家中仅有的说英语的人。我们实际上是把世间之事翻译给我们的父母。一旦我们让这些年轻人参与进来，他们的影响的潜力是巨大的。一个关键的问题是我们如何作为美国人和拉丁裔人参与到政治进程之中？”

玛丽亚当时即将完成哈佛大学肯尼迪政府学院公共政策硕士课程。虽然她有很多工作机会，但是她深刻地意识到拉丁裔之愿就是她的毕生事业。所以她回到了加利福尼亚的家里，在自己儿时的卧室里开始创建这个组织。她说：“我妈妈理解我要改变世界的愿望。”

统计数据显示，每年有1500万美籍拉丁裔年轻人拥有选举权，但是这个群体中只有极少数人在当地和全国的选举中参与投票。每个月有66000名拉丁裔人满18岁。许多人都认同共和和民主两党的价值观。拉丁裔已经在11个州的选民中占到了10%以上。

拉丁裔之愿组织利用有思想性的双语社交媒体运动，帮助全国大量的拉丁裔人登记，有时候一天就帮助3000多人。该组织为2010年美国人口普查研发出了一个双语应用程序并让成千上万的拉丁裔人参与到他们负担得起的医疗保健中。

年轻拉丁裔人可以说是把世界翻译给他们的父母。他们的影响潜力巨大，关键的问题是我们怎样参与？

玛丽亚知道虽然对拉丁裔之愿组织来说，选举已经取得了很大的胜利，但是还有其他对这个人群有重大影响的问题需要解决——移民改革和失业是主要问题。但是她坚信该组织才刚刚起步。“我外婆来自哥伦比亚，她经常说‘不’是留给其他人的，”她解释说，“意思是，如果你刻苦努力，你可能听到一百遍‘不’。但是最终，你会找到一个支持你的人对你说‘是’。”想象一下，当拉丁裔之愿组织和玛丽亚·库马尔将他们在学校、工作和休闲中的连接思维网络的所有“是”联合起来会发生什么事情。这就成为玛丽亚·库马尔在通往实现从一种文化到另一种文化的翻译，进而为未来的人们编织

出一个多样化的公民社会互联体的远大梦想的过程中所需要的力量倍增因素。

07 用游戏化解决问题

连接思维不仅是与很多人分享想法、数据和问题，也是以一种让很多人希望加入进来解决问题的方式设计问题的能力。

始于2009年的英国议会支出丑闻将数千名市民从义愤填膺的新闻阅读者变成了代理记者，摧毁了好几代都没有被审查过的制度。

长达数十年的时间里，国会议员可以“完全地、专门地而且必要地报销因履行议员职能而发生的”支出。这种表达非常模糊而且几乎没有监督。生活在离伦敦很远的地方，需要在议会开会的时候找到城里的住所的国会议员不可避免地占起了便宜：他们使用纳税人的钱在高级社区租赁公寓、购买房产、装修和修理已有的房产，在很多情况下这笔钱支付了包括从园艺到游泳池维修在内的各种费用。

连接思维是以一种让很多人希望加入进来解决问题的方式设计问题的能力。

2005年，一切开始改变：英国的《信息自由法》允许公众要求政府公开支出信息。一些国会议员反对这种要求，但是最终法庭命令他们删除“敏感数据”后公开支出信息。2009年，2004~2008年国会议员费用报告正式发布前两个月，未经审查的报告全文被泄露给了《每日电讯报》，这家媒体立刻将其发表在一个可以搜索的数据库中。

对国会议员来说，这个时间点再糟糕不过了。当时政府的民众支持率低，经历着严重的经济危机，公众正急着“找茬”。公共事务电视节目《质询时间》专门制作了关于这件丑闻的节目，得到了在它30年历史上最高的收视率。

《每日电讯报》的主要竞争对手《卫报》也加入了这场争斗，在网上发布了电子数据表，列出了所有646名国会议员的支出，并且邀请读者挖掘这些数据：“既然数据终于在今天公布了出来，你搞不清楚谁报销了什么，谁退回了费用，谁被开除了，又有谁辞职了吗？嗯，那就从这里开始理理吧。”

名单很长，问题触目惊心：

1.约翰·普雷斯科特（John Prescott），前任副首相，报销仿都铎风格

的横梁和两件新马桶座圈，超过635英镑[注]。

2.大卫·米利班德（David Milliband），外交大臣，报销住所的园艺支出、维修、装修和家具费用，将近30000英镑。

3.菲尔·伍勒斯（Phil Woolas），移民大臣，据说报销了女装、漫画书和尿布的费用。

4.迈克尔·安克拉姆（Michael Ancram），有洛锡安侯爵封号的独立、富有的保守国会议员，为游泳池加热器维修报销了98英镑。

5.比尔·卡什（Bill Cash），他的名字很不幸地成了头条新闻的目标，尽管拥有一套离议会办公室更近的公寓，他还是以“租赁”公寓的名义向女儿支付了超过15000英镑。当被质问这笔费用时，卡什言之凿凿地说这笔他支付给女儿的钱“可只是一年的租金”。

英国民众愤怒了。在这个国家，普通家庭靠每年26500英镑的年收入生活，大量纳税人的钱用于贴补本就已经奢侈的生活是让人感觉具有侮辱性的。仅仅11天时间内，《每日电讯报》的发行量飙升了600000份，英国经受了数十年来最严重的政治丑闻——时任首相的戈登·布朗向他兄弟支付共用清洁工的费用并两次报销同一个管道装修费用的新闻差点让政府停摆。“太可怕了，”一名工党顾问回顾说，“在他研究自己案情的时候我们错过了48个小时，当时我们应该意识到我们正经受着海啸。”

《每日电讯报》的记者团队研究支出丑闻已经好几个月了。公众的愤怒如此之盛，以至于政府公布了一百多万份文件和扫描的收据，试图自证清白。但是《卫报》行动迅速，发出公告号召读者和报社员工一起筛选分析公布出来的文件。“我们希望大家的参与可以将研究议会公布的与国会议员支出相关的大量文件的繁重工作变得轻松，”《卫报》网站上的一则声明这样写道，“我们还有其他人——也许你也是一员？正在使用这些工具检查每一份文件，判断是否存在有用的信息并从中摘录出关键的事实内容。”

公告立刻就有了响应，而且数量空前绝后。超过20000位读者在4天内审查了170000份文件。虽然公众对支出丑闻的愤怒将很多人带到了《卫报》网站，但这家报纸的网络团队知道他们需要做更多的工作使外行的读者继续参与其中。他们设计了一个有4个面板的界面，让读者（审查者）给每一份文件评论“有意思”、“没意思”、“有意思但已知”还是“调查这个”。

网络团队通过在网站主页上添加一个进度条增加了审查的游戏性，团结所有的读者以达成最高得分的目标。《卫报》员工仔细分析了读者的数据，这样他们就可以列出读者中高得分者的名单。这提高了审查的速度，也增强了读者的动力。读者团队是一个由20000人组成的完全不同的团体，每名读者都在自己的家用电脑上独立地工作着。正如《卫报》首席开发员西蒙·威利森（Simon Willison）后来告诉记者的："每次你试图让人们给你提供材料、帮你做事的时候，最重要的事情是让人们知道他们做的事情会带来成效。这似乎是社交网站的一个基本原则……如果你不能让人们产生'我能撼动它'的感觉，你就无法留住人。"

《卫报》发现，添加文件正在被分析的国会议员的照片有助于提高审查这些文件的读者的参与度和效率。西蒙说："在你分析他们的支出请款时，会有一张笑容满面的脸看着你。"最终，这家英国报社联系了亚马逊公司，亚马逊公司以象征性收费的价格租给它服务器空间，处理庞大的数据流。除了报社雇用员工的费用，这项活动的成本仅是50英镑未列入预算的费用。

由于《卫报》团队设计这项活动的能力，普通的市民能够直接参与并改变了这个公众领域的性质。在英国报业奖评选中，《每日电讯报》获得了"年度国内报纸"称号。但是在记者圈里，大部分人都认为《卫报》和它思维敏捷的网络团队获得了更大的成功。

数字游戏已经成为连接思维的强大平台，因为快速处理数据、建立连接和解决问题的能力都是游戏文化DNA（脱氧核糖核酸）中固有的一部分。像《卫报》数据筛选一样的游戏和任务通过在处理现实世界难题的时候挑战人们的好奇心，让大量的人参与到独特的任务中。

2011年，蛋白质折叠游戏Foldit的玩家在三周内解决了一个科学家10年来一直在设法解决的难题。这个问题不是一个小问题：他们解开了关于与猕猴艾滋病相关的一个蛋白质的形状的难题。

确定蛋白质呈现的形状是非常困难的。这对科学研究来说是具有重要意义的根本性难题，因为蛋白质是组成生命的基础材料的一种。理解蛋白质的形状可以制造新的疫苗和更好的塑料制品。但是确定蛋白质的形状一直都是一项挑战。

科学家在试图理解一种蛋白质的时候会查看它的形状——蛋白质通过一种叫作折叠的过程呈现出来。不幸的是，蛋白质太小，不可能利用显微镜确定它们的形状。数亿美元被花到了确定蛋白质形状的特种设备上。这项工作通常涉及设想可能的蛋白质形状，进行随机的变动，然后将原先的形状与新的进行对比以确定哪一种最有可能是蛋白质真正的形状。即使是最小

的蛋白质可能的形状的数量也比宇宙中已知星星的数量大。确定蛋白质的形状需要很长的时间和专业的培训，而且并不总能得到结果。

大部分这种工作都是由科学家在研究机构大型计算机上运行复杂的程序完成的。使用平行处理技术使一些工作可以外包给同意在自己台式电脑空闲时运行计算的业余人士。

Foldit的开发者，戴维·贝克（David Baker）、戴维·赛尔兹尹（David Salesin）、佐兰·波波维奇（Zoran Popovic）、赛斯·库珀（Seth Cooper）和阿德里安·特勒耶（Adrian Treuille）知道游戏的力量会以各种令人意想不到的方式解锁人类的想象力。公布蛋白质折叠游戏突破性成果之后的那个夏天，赛斯·库珀在一次TED演讲中告诉观众："游戏是一个空间，人们在其中自由地试验、梦想、大胆挑战而不必害怕失败。人们在不用担心后果的时候更乐意尝试新奇疯狂的想法。"至少现在，人类在处理一些特定类型的创造性问题时仍然领先于计算机。

赛斯和他的同伴们按一项原则进行工作。这项原则是解决具有挑战性难题的真正好方法是利用人类和计算机各自最擅长之处并将其结合起来制造更好的东西。如果人类超过计算机的关键优点是创造性，那么分析数据就是计算机的长处。创造性，尤其是空间推理能力，是玩蛋白质折叠游戏的关键。蛋白质类似3D拼图游戏——所有的拼块需要用正确的方式拼起来。人们可以以一种计算机无法做到的方式看到蛋白质是如何拼合起来的。你使用的能力与你看一下拼图就清楚缺失的拼块跟你手里的拼块是否形状一致的能力相同。

蛋白质折叠游戏拥有200000多个玩家，游戏开发者建立了数个蛋白质折叠游戏聊天室，让玩家探讨他们最喜欢的策略并分享小窍门使大家受益。通过这些聊天室，一些玩家组成战队，帮助彼此获得更高的得分。一个战队在蛋白质折叠游戏网站上描述了如何开展这种合作："我们按自己的方式玩个人模式的游戏；如果有人取得意外成功，就分享给全队人，详细地说明怎么做才能取得成功。"

就这种与艾滋病病毒相关的蛋白质而言，游戏者们（其中很少有人拥有实验室工作要求的生物化学背景）尝试折叠这种蛋白质，进行评分并在此过程中互相帮助。对研究人员来说，这就像是按快进键把冗长而乏味的电影调到最喜欢的部分。虽然还有工作要做，但是多亏了游戏的力量，复杂的测试和计算已经被解决掉。艾滋病病毒并不是蛋白质折叠游戏玩家们可以研究透彻的唯一病毒。2014年，埃博拉病毒的新闻登上头条，Foldit很快就发布了一款埃博拉游戏，让玩家们加入到对抗这种致命病毒的战斗中。

还有其他游戏加入蛋白质折叠游戏的队伍中，包括一款关于合成生物学的

桌面游戏纳米巧匠（Nanocrafter）以及一款让用户解决与核糖核酸分子相关的问题的基于浏览器的游戏EteRNA。这样的游戏甚至成了主流。麻省理工学院的iPad应用眼睛在线（EyeWire）是一款绘制大脑的游戏，让玩家们绘制一百多个真的神经元。蛋白质折叠游戏也在进化着。与其他数字化游戏一样，它的开发者不断地提高游戏指标以延长玩家在网站上逗留的时间，解决更加困难的问题并给玩家们精进自己技巧的机会。如果你现在玩这款游戏，它已经与刚发布时不同了。

在这里我们看到连接思维超越了基本的众包。蛋白质折叠游戏的开发者们并不只是让公众寻求一个突破性的解决方案。他们通过有效的游戏方法设计出了很好的问题解决方式。他们让大量的人参与游戏、获胜、学习、分享并创造伟大的科学，同时又维系着一个不断增长的社区持续解决新的科学难题。

2008年，爱沙尼亚一个叫作“我们来做吧”（Let’s Do It）的运动动员数以千计的爱沙尼亚人对普遍存在的违法丢弃垃圾问题进行大规模的清除。该运动是互联网创业者雷纳·诺瓦克（Rainer Nõlvak）、26岁的蒂娜·厄姆（Tiina Urm）和Skype创立者之一阿迪·赫恩拉（Ahti Heinla）的成果。这个团队组织了720名志愿者，让他们使用自己的手机拍摄照片并决定最需要清扫的场所。

最终，50000多名爱沙尼亚人完成了一项爱沙尼亚政府预计需要三年时间、花费2250万英镑的项目。“我们来做吧”仅花费了政府预计费用的一小部分（500000欧元），更令人难以置信的是仅用了不到半天时间——5个小时。

通过利用个人的认知能力盈余，“我们来做吧”创立者向世界展示出将激情、智慧和数据连接起来可以让人们解决被认为毫无希望的棘手问题。

这个想法从爱沙尼亚传播到了欧洲和更远的地方。现在，110个国家设立了大扫除日，有1000万志愿者参与其中。2009年，拉脱维亚人和立陶宛人打扫了他们的国家，有超过250000人参与；他们在接下来的三年里每年都这样做，每年都有更多人的参加。2010年3月20日，葡萄牙进行了清扫，得到了200000人的帮助。斯洛文尼亚随后也照着做，有270000人（全国人口的13%）参与了行动，打破了之前所有的纪录。

“我们来做吧”运动创造了世界上有史以来最丑陋的地图——标注了全球废弃物的地图。全球各地的用户使用该组织免费的手机应用，通过上传关于受废弃垃圾困扰的场所照片和位置信息完善这张地图。这就形成了开放式虚拟世界废弃物地图，在“我们来做吧”组织的网站上详细地披露了出来。“我们来做吧”团队目前正在研发一种制图人可以发现彼此、查看朋友

绘制了什么地图并更新彼此数据的社交网络。通过利用个人的认知能力盈余，“我们来做吧”创立者向世界展示出将激情、智慧和数据连接起来可以让人们解决被认为毫无希望的棘手问题。

表面看来，水管工工作不像是一个会产生创新的行业。但是安东尼·杰玛（Anthony Gemma）知道，一些最古老的行业是最需要改进的。安东尼在只有三岁的时候就开始在家族的水管企业做水管工助手。他是家里9个孩子中最小的，在美国罗得岛州普罗维登斯市长大。他父母鼓励孩子们接受高等教育，但还是要求他们学习帮助工人阶层家庭生存和发达的螺母和螺钉技巧。安东尼读完了大学，在法学院深造，然后加入家族企业宝石水暖公司（Gem Plumbing），担任执行副总裁和总经理。安东尼与哥哥们决心一道将水暖公司转变成企业创新的典范。他们采取的方式是一直从连接的视角观察他们的企业。如果他们能够与人们建立连接，他们会学到什么？如果他们能见识到更多，他们希望知道些什么去把各个点串联起来，理清思路，提供更好的服务？他们可以将什么连接起来以极大地改善用户体验和他们的工序？

安东尼和哥哥们在开始时收集各种数据，包括从每个零部件的生产地点、成本和存货到顾客多久才能与现场调度员连接上在内的一切。然后他们查看了交通情况，因为水管工仅能根据工作时长得到报酬，在车上待太久就是浪费钱；而且顾客也厌恶水管工迟到。

他们配备了12英尺显示屏，显示实时交通报告和公司车队中每辆车发来的卫星信号。这给安东尼提供了消除因交通导致的延误所需要的数据。

很快，他们的交通数据精确到通过将交通统计数据提供给运输局和当地电台而获得了额外的收入。他们测量所有能测量到的关于用户体验的一切，并且不断地利用这些数据对所有可以改进的地方进行改进。然后，他们考察了媒体，按照他们服务车队的运营规律调整购买的广告服务。

在安东尼刚从法学院毕业加入公司时，宝石水暖公司雇用了80人，每年营业收入大约为1400万美元。10年之后，宝石水暖公司有300多名雇员，营业收入超过3300万美元。但是，真正流行的是宝石水暖公司商业模型。许多小型公司希望参观宝石水暖公司，于是他们建立了宝石卓越绩效学院，分享他们关于利用连接推动创新、效率、顾客服务和员工发展的理念。安东尼·杰玛证明具有连接思维的创新者并非全是技术奇才或科学家；他们无处不在。

利用游戏、科技和众包的力量解决重大问题的日常实用性应用在交通方面与应用在水管工作方面一样有效。一些城市交通状况很糟糕，开罗更是如此：

·开罗停车场很少，所以司机将车停在路上，易堵塞交通。

·开罗交通信号灯很少。

·开罗的司机不用通过路考就可以拿到驾照。

·开罗较宽的道路有三条车道，可司机们开成了五车道。汽车两侧会彼此刮到。

·开罗交通混乱到救护车都安装了扩音器。

·路边商贩（有成千上万的人）没地方去，所以他们就把卖货车摆在路上。

开罗糟糕的路况导致了大量的支出：每年因生产力损失、延误和过度燃料消耗造成的损失高达80亿美元。埃及的事故发生率是欧洲的34倍，事故频发导致路况出现重大混乱。你可能认为有着1800万人口和大约240万辆车的开罗会将解决城市交通混乱作为优先任务。确实是这样，不过是以它们自己的方式。也就意味着，快不了。

在政府无所作为的时刻，贾迈勒·萨迪克（Gamal Sadek）和他的4个表兄妹们行动了起来。2010年，这几位开罗居民上线了Bey2ollak，一款告诉别人你听说的某件事情的应用。开发Bey2ollak的动力来自人们在非正式地报告路况信息时使用的推特标签#CairoTraffic（开罗交通）。有两个电台每天进行路况广播。但是，公共电台的错误信息与在路上的人们的实时推特信息相差很大。

贾迈勒受到启发，决定开发一种应用，组织已有信息并帮助当地上下班的人规划每天的行程、改善交通。Bey2ollak的使命是这样描述的：“一款跨平台移动应用，利用众包、社交互动、本地化和最重要的简单性分享交通信息，目标是为用户提供关于每日行程的最理想的交通软件！”

Bey2ollak利用移动应用提醒你道路情况，允许你分享实时信息及与其他上下班的人互动，从而帮你更快、更轻松地抵达想去的地方。

开罗居民立刻接受了Bey2ollak——10月10日，应用上线当天便迅速推广开来，大约6000名用户注册。第二天，沃达丰公司主动提供帮助，将消息告知了自己的客户。

今天，Bey2ollak有一百多万注册用户，是埃及最流行、最重要的品牌，有25万脸谱网粉丝，11万推特关注者。

但是，发送交通提醒只是Bey2ollak的基础功能。

2011年解放广场示威刚开始的时候，脸谱网和推特在埃及被禁，Bey2ollak用户使用该应用自行组织人们前往特定地点。如贾迈勒所言："我们开始通报受阻道路并增加了新的功能，例如用khatar（危险）标注不安全的道路，用Elhaany（求救）统计急救服务的数量。"

2013年埃及发生了燃气危机：加气站大排长龙，有时司机要等待一整夜才能加燃气。Bey2ollak的用户们利用这款软件协作，帮助彼此发现哪些加气站关闭，哪些供应充足。Bey2ollak也用于让市民们识别主要路段的"热点区域"，不断强调修复道路的需求并给出替代路线建议。

这款应用已经不仅仅关于路况了，它也用于提醒市民任何发生在开罗街道上可能影响交通的事情。

这家公司与用户建立在"基于信任的网络"之上，意味着它收集用户关于他们所在地方的交通报告，然后根据用户信息及他们分享信息的次数评估这些报告。"我们在决定告诉其他用户关于交通的哪些信息的时候，按'不确定'到'优秀报告者'将用户进行分类，"贾迈勒说，"如果分享的是错误信息，我们可以采取从提醒到禁止用户报告在内的多种行动。"

在移动应用领域，Bey2ollak被认为取得巨大的成功。

贾迈勒说："我们希望彼此协助，促进埃及的创业圈发展，因为这就是未来。"对许多埃及人来说，贾迈勒成为一股领导性的力量，因为他使用了包容性的连接和连接思维。他成了立足实际的梦想家，为困在开罗道路上的人们创造了一种将问题反馈给所有人并改善跟踪解决方案的方式。

贾迈勒说："如果我们想让埃及变得更好，就要亲自参与进去。"

这种信息在世界各地的人们中间产生了共鸣。

在印度，有6亿人生活在农村，农业指导非常必要。农作物大面积歉收或者大范围害虫侵扰可能产生毁灭性的影响。数十年来，农业部尽职地制作并播放技术指导视频，希望帮助农民取得最好的收成。但是这些视频出现了很多问题，其中一个问题就是印度是一个多样化的国家，文化和民族差异巨大。视频无法直接适用于不同的农耕群体。

事情直到印度微软29岁的研究人员里金·甘地（Rikin Gandhi）提出数字绿色（Digital Green）的构想，将农民放到导演的位置上才发生改变。数字绿色为农民提供电话和手持录像机，让他们制作关于耕作策略和技术的低成本指导视频。他们回答的问题包括："你如何选择农作物？如何准备好

土地？如何移植农作物？如何除草使农作物更茁壮？”制作的视频时长8~10分钟，展示农民的专长并提高了新一代农民视频摄制者的能力。

摄制完成后，数字绿色与合作的非政府组织会审查每个视频的质量和精确性。然后，它们使用手提投影仪在村庄中播放这些影片。

在举办这些活动的时候，里金写道：“我们最先收到的问题是‘视频中这些农民叫什么名字’和‘他来自哪个村’，在我们谈论农业技术之前，他们想知道这些人是谁。”这启发里金创立了农民图书（Farmerbook）——一个供农民使用的社交网络平台。

“在进行互动的过程中，他们记录下了谁称赞了某个视频，提出了什么问题，放映了哪些视频以及哪些做法在他们的农田里应用了，”里金说，“我们将这些农民的位置放到谷歌地图中，你可以具体到各个村庄，查看与我们合作的这些农民——某个村庄的某个人这段时间观看了哪些视频。”

农民图书建立了一个包含20种不同语言的2500多个YouTube视频的大型图书馆。观看者可以现场查看这些视频，找到提供关于他们所在地区、开展的农耕类型以及种植的农作物的特定信息的视频。里金和他的团队已经“开发出一个农民排行榜，他们可以彼此进行比较。这是基于其采纳率——相对于他们观看的每个视频被采纳的做法的数量”。农民图书也包括了协助者的介绍，使雇用他们的非政府组织可以追踪效能。

数字绿色比已有的政府资助项目要成功得多。事实上，就支出的每一美元来说，数字绿色说服采纳新做法的农民人数是原有项目的7倍。数字绿色已经将其“YouTube加美国偶像”的形式扩展到了加纳和埃塞俄比亚。该项目及农民图书所收集的信息为非政府组织节省了费用，因为它们现在可以跟踪项目的有效性，并对不起作用的项目进行合适的、有依据的改变。参与者人数众多而且热情很高：现在有来自1500个村庄的125000多位农民与数字绿色合作。

里金·甘地是证明具有连接思维的千禧一代可以为农业等传统领域提供帮助的重要榜样。他设计了一个体系，联合了包括从中端技术连接（视频、电话）到低端技术连接（由协助者组织的聚会）在内的多种连接技术，农民对新技术的采纳率提高了7倍。他使用了可汗学院的视频“翻转”概念，通过跟踪农民问的问题、播放的视频及采纳的做法，提高了效能和课程采纳率。他利用自己的连接思维和情商成功跨越了农民文化和民族上的差异以及他们对政府工作人员的不信任。他通过农民图书激活了生态系统成员的连接思维，而农民图书让农民在村庄和语言的基础上彼此直接相连。他也利用该项目和农民图书收集的数据使非政府组织成员做出更好的决策。他还非常年轻。观察里金·甘地的工作如何在包括健康和卫生在内的多个领域

中发展将是非常令人着迷的。

在研究连接思维的发展过程时，我们发现经常出现一个人以一个目标为起点，而这个目标引向其他意料之外的结果的情况。

对路易斯·冯·安（Luis von Ahn）来说，带来重大变化是最为重要的。他的研究和工作专注于“联合人类脑力和计算机解决单独无法解决的大型难题的系统”。他实现了超越。路易斯是众包领域的先行者。他拥有创造性地设计解决方案的头脑，不是基于利用一台计算机的单个人的头脑，而是基于千千万万人使用计算机完成我们每天都在做的简单任务的呈指数增长的能力。

作为卡内基梅隆大学一名21岁的研究生，他帮助开发了全自动区分计算机和人类的图灵测试（CAPTCHA，俗称验证码）。在你输入验证码的时候，就向计算机证明你是人类而不是一个设计成一遍遍填写信息的程序。例如，在特玛捷票务（Ticket master）这样的网站上，验证码能够防止黄牛通过计算机在几分钟内购买数百张票并按高价倒卖。

验证码是一个非常酷的方案，但是路易斯才刚刚起步。他了解到每天在世界各地有2亿个验证码被输入，而且输入每个验证码需要大约10秒钟。他计算了一下：2亿个验证码按每个10秒钟计算就等于浪费500000个小时。

路易斯想到，有许多问题太大或太困难，单个人、单个团队甚至单个由数百人组成的社群没有能力解决。如果把这样的问题分解成全世界所有人仅需10秒钟就可以共同解决的任务，会怎样呢？路易斯给出了一个非常强大的答案：将图书数字化。实际上，扫描图书这种将实体书数字化最常用的方式特别没有效率。扫描的结果是图片，但是计算机无法快速而精确地辨认出所有文字。书越旧，辨认结果越不精确。对50年前的书，不正确率可以达到30%，甚至更高。路易斯的下一项冒险事业——万能验证码（reCAPTCHA），将旧书中电脑无法辨认的文字提取出来，并将其转化成验证码。现在，当你在网络安全页看到两个验证码时，其中一个实际上是数字图书馆系统在书中发现却无法辨认，因此让你帮助填上正确答案的文字组成的验证码。另外一个是标准的验证码，证实你确实是人类。当许多人为数字图书馆无法辨认的文字输入相同的文字字符串时，路易斯的系统就认可这个字符串是那个文字的有效数字化形式，这样一本旧书就向着精确的数字化形式迈进了一步。现在万能验证码被用到了成千上万个的网站上，包括脸谱网和推特，这就意味着每天大约有1亿个文字得到辨识，大家10秒钟的贡献实现了每年250万册图书的数字化。

路易斯·冯·安的下一个目标是将网络上庞大的知识翻译成尽可能多的语言。现在已经有翻译工具，但是就路易斯所知，这项技术还不够好，而且

至少在未来的15年或20年间还是不够完美。即使是最优秀的在线翻译工具也会产生大量的错误。在一次在卡内基梅隆大学举办的TEDx（TED旗下组织）演讲中，路易斯举了一个关于翻译工具缺陷的例子，发生在一位日本人试图使用在线工具将一个关于Java（程序设计语言）脚本的问题由日语翻译成英语时：

> 日本人写出她的问题，她立刻就发现工具提供的翻译中有错误："At often，the goat time install a error is vomit."
>
> 下一个问题被翻译成："How many times like the wind，a pole and the dragon？"
>
> 再下一个问题被翻译成："This insult to father's stones？"
>
> 最后是令人难忘的信尾签字："Please apologize for your stupidity.There are a many thank you."

全世界每天都有12亿人在学习一门外语。路易斯知道，这个数字包含的人群比在"今晚打老虎"（法语Comment allez-vous的英语谐音，意为"你好吗"）中熬完高中法语课的学生要多得多。仅在美国，在外语课程软件上花费超过500美元的人已经超过500万。利用开发验证码和万能验证码时的经验，路易斯开发出了"多邻国"（Duolingo）。多邻国是一个免费在线语言学习平台，同时它也是一个众包文本翻译系统。多邻国的诞生是因为路易斯能够以一种他人从未用过的方式将科学、文化、语言和信息中的点连接起来。

多邻国采用的语言教育技术既独特又成功，得益于他利用和分析数据的方式。用户界面设计成游戏样式，吸引人而且玩起来有趣，但是其教学法是一项真正的突破。

如路易斯解释的："我们刚开始的时候分析了不同的语言教育理论，我们发现它们就像食物那样有数千种，但它们没有很好的数据支撑，而且彼此矛盾。"

在数百万规模上开展工作有利于设计更好的教育方法。"例如，我们可能研究我们的数据，发现许多人在学习形容词的使用方面有困难。这样我们就断定也许我们应该在讲授形容词之前先讲授动词。我们在下一个25000人中试验这种方式，并将结果与规模相同的控制组比对；如果数据显示它更有效，我们就调整系统，加入这种新的教学法。"

路易斯做的所有事情都基于大量学习者产生的数据。“与35或50个人的班级合作，你是无法设计这种系统性改善的。这确实是有史以来第一次可以将大量的人聚集起来，严格地观察和比对提高学习能力的细小差别，然后将这些改善联合起来创造出更好的版本。”

语言教学法就像食物。它们具有可疑的功效而且人们观点都不一致。通过数百万规模的学习活动，我们现在可以使用数据和工程极大地改进教学法。

对在像路易斯的祖国危地马拉一样的发展中国家成长起来的人来说，多邻国不仅是一种爱好，也是一种自力更生的手段。如路易斯解释的：“世界上大部分想学习外语的人都在学习英语，因为英语可能帮他们找到更好的工作。”而这些人没有可以花在语言学习上的费用。路易斯面临的挑战是如何使多邻国免费而且一直免费下去。解决方案与他在验证码上的突破具有相似之处。在后一个难题上，他使用了人们在证明自己是人类的时候的在线操作，重新加以利用进行图书的数字化。在多邻国问题上，路易斯使用人们在学习一门新语言时的在线操作，重新加以利用，提供翻译网站内容的服务。

更具体地说，在多邻国上，当学习者达到一定的水平时，他们练习用的语句是新闻网站上需要翻译的真实语句。如果有足够的人给出同样的翻译，系统就认为对它的翻译很精确并采纳。在大规模基础上进行操作，这种翻译基础网站内容的方法与使用专业翻译人员是一样精确的。一个例子令人震惊地显示出了多邻国用户将一段德语例文多么精确地翻译了过来：

> 例文（德语）：Falls Pakistans Geschichte ein Indikator ist,so k.nnte Musharrafs Entscheidung,das Kriegsrecht zu verh.ngen,jener sprichw.rtliche Tropfen sein,der das Fass zum überlaufen bringt.
>
> 专业翻译（按每个单词20美分收费）：If Pakistan's history is any indicator,Musharraf's decision to impose martial law may prove to be the proverbial straw that breaks the camel's back.
>
> 多邻国：If Pakistan's history is an indicator,Musharraf's decision to impose martial law could be the proverbial straw that breaks the camel's back.

它发挥作用的原因与验证码是一样的。当同一个答案被独自完成的人们给出了许多次，一个对直接文本的有效翻译就产生了（注意这种翻译方法用

在像诗歌等非常复杂、意义微妙和主观性的文本上会失败）。它成功也是因为内置了娱乐动力：多邻国使用了来自《纽约时报》、美国有线电视新闻网、BuzzFeed和美国公共电视网的真实内容。对许多学生来说，其内容比过时的语言教科书中人造的翻译练习更吸引人、更实时而且更相关。

在多邻国刚上线的时候，苹果就授予了它“苹果手机年度应用”的称号，据报道，在一周内它推动用户数量提高到了2000万。多邻国的用户有1/4生活在北美，更大的比例（35%）生活在拉美。对路易斯·冯·安来说，带来的益处是相互的：他利用科学和工程满足了他感兴趣的多个重要需求——学习语言、网络翻译及通过让人们在不存在语言障碍的情况下交流将他们聚集起来。而且，他找到了一种可持续的经济模式支持他“学习语言应该是免费”的承诺。

他成就了这么多事情，令人难以置信的是路易斯·冯·安现在才35岁。有可能建立起通过科技联合数百万学习者应对之前难以解决的问题的多种系统，他为之兴奋。这种方法充满了各种可能性。它能在卫生保健方面派上用场吗？例如，由实习生和住院医生查看远在万里之外的病人的X光片的X光线学项目是否可行？或者，这种模型是否可以用于编程，教人们如何编程，或者应用于与计算机系统安全相关的工作方面？路易斯希望的是人们研究他的平台和商业模型，然后想出如何将它们应用到其他的领域。对路易斯来说，重要的是“将能力免费带给大量有需要的人并具备可持续性的商业模式作为后盾，其货币化策略既不是剥削式的也不是公益性的。”

---

1. 1英镑≈9.39元。——编者注

08 差异化的力量

使连接思维成为这样一股有益的力量的一个原因是它让人们聚到一起，且不必抹杀各自的独特性。换言之，本章关注的是狂热爱好者、极客和其他桀骜不驯的局外人的连接思维。

法瑞尔·威廉姆斯（Pharrell Williams）从来就不是一位典型的说唱歌手。他在弗吉尼亚海滩长大；妈妈是老师，爸爸做杂活。上学的时候，他不是那种酷小子。他在七年级乐队营期间遇到了制作搭档查德·雨果（Chad Hugo）。查德演奏降B次中音萨克斯，法瑞尔演奏电子琴和鼓。他们两个伙伴组队，名为“海王星”（Neptunes），并将它想象为史摩基·罗宾逊（Smokey Robinson）和奇迹乐队（the Miracles）或诱惑乐队（the Temptations）等摩城唱片组合的现代化身。从一开始，法瑞尔的高声调假音就成为他最为鲜明的音乐特色之一。在他和查德中学毕业之后，海王星乐队与一流的制作人特德·赖利（Ted Riley）签约。

连接思维让人们聚到一起且同时坚实地保持着自己的独特性。

但是到了20世纪90年代，说唱音乐风靡了起来，海王星乐队很快通过创作和制作Wreckx-n-Effect乐团的《Rump Shaker》和尼力（Nelly）的《Hot in Herre》等歌曲取得了成功。到2003年8月，法瑞尔和海王星乐团制作的音乐在英国流行电台播放量占比达到令人震惊的1/5，在美国流行电台的音乐播放量占比达到43%。法瑞尔似乎是创造音乐的奇才，总是领先潮流一步。在2006年，他发布了自己的首支个人单曲《在我脑中》（In My Mind），而这张专辑出师不利。对法瑞尔来说，将自己作品推出的首张专辑以失败告终令他深受打击。过了很久他才发现背后的原因：他没有诚实地面对自己。他记起来当时他试图“像我的同行——世界各地制作超棒的音乐的人们一样。但是，他们的目的和想法与我从自身发现的完全不同”。

他潜下心来，问自己如何使自己的音乐实现更高的目标，“因为我感觉我已经汇聚了大量的作品，其中大部分都是关于自我扩张的，而我也不为之感到骄傲。所以，我无法为挣到的财富感到自豪；我无法为我拥有的一切感到自豪。我心存感激，但是这意味着什么呢？我都做了些什么？”

他做的就是倾听在弗吉尼亚海滩生活的那个幼小的自己，那时放学后他在乐队中演奏，周末时在滑板公园一待就是几个小时。他明白了，他从未在疯狂的嘻哈世界中感觉泰然，他已经厌倦了模仿世界上的大腕们——Jay Z，吹牛老爹（P·Diddy）。他利用自己的财富、时间，花费精力，创立

了“I am OTHER”，一个致力于发现与众不同的年轻人并帮助他们利用自己的独特才能开辟创造性事业的组织。如法瑞尔在该组织的宗旨中所写的：“我们为与众不同而自豪，相信个性化是新的财富。这种共有的信念贯穿于我们组织的每一项支柱活动之中——音乐、电影、电视、服装、技术和多媒体。”在法瑞尔公共事业成功的背后是友情，这让人想起历史长河中许多具有连接思维的朋友和合作关系。

例如，阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）将自己最好的朋友米歇尔·贝索（Michele Besso）称为“全欧洲最棒的回声板。”通过他们每天的散步、对小提琴和科学交流的共同爱好，爱因斯坦才能够创造出相对论。1922年在京都的一次讲座中爱因斯坦回顾说：

> 那一天天气非常好，我去拜访他（贝索），开始跟他说：“最近我碰到了一个对我来说很难理解的问题。所以今天我想就这个问题跟你好好争论一下。”通过与他进行深入的探讨，我突然能够理解这个问题了。第二天，我又去拜访他，没问候就直接说：“多谢啦。那个问题我完全解决了。”

约书亚·申克（Joshua Shenk）在《二人组的能量》（Powers of Two）一书中探讨了众多具有创造性的二人组的生活和成就。申克证明关于天才孑然一人的浪漫虚构不成立，因为它淡化了创新需要的社交的、连接的特征。申克进一步主张，两人组是一种“主要的创新单元”，因为在许多例子中都可以将其看作创造规律中一种基本的、分形的且不断出现的形态。我们同意这种说法：创造性二人组是对成就大事至关重要的连接思维的自然而强大的表达。

当法瑞尔决定重新开始自己的职业生涯，完全改变他对待音乐界的方式，以服务为中心让像他一样的孩子们发出自己的声音的时候，他向好朋友、《Vibe》和《Latina》杂志前主编米米·瓦尔德斯（Mimi Valdes）求助。法瑞尔一直非常倚重瓦尔德斯的建议，请求她加入i am OTHER担任创意总监，不仅要担任他的回声板，而且要把她的创造性和不打折扣的诚实带入他的风险项目中。“起初我心里也没底，”她承认，“之前我可从没做过这种事情。但是我要审视一下自己——这我之前可已经做过。我知道如何创造内容，而这只是一种不同形式的内容。而且，我比任何人都知道如何帮法瑞尔实现他的目标。”

在i am OTHER，法瑞尔提供资金并指导想进入他有门路的所有领域（时尚、娱乐、科技和制造业）的孩子们。他依托听着他的音乐长大的年轻人的才能和创造性创立了环保面料公司（Bionic Yarn）。环保面料公司使用

回收塑料瓶生产面料，取得了巨大的成功，与科颜氏（Kiehls）、可汗（Cole Haan）和Gap等公司建立了伙伴关系。

他也创建了联合基金（Collaborative Fund），一家风险投资基金，他将其描述为“专注于支持和投资共同未来的投资基金。该基金围绕我们认为在未来将处于商业创新核心的两大主题：创造性群体的增长以及共享经济”。联合基金的投资人团队包括YouTube的联合创始人查德·赫利（Chad Hurley）、OpenTable创始人查克·坦普尔（Chuck Temple）、Kiva联合创始人杰西卡·杰克林（Jessica Jackley）以及Zappos总经理谢家华（Tony Hsieh）。联合基金除了资助创新性的新公司，也资助了芝麻街和儿童电视工作室的创新性项目。

法瑞尔在自己的成功的启发下采取了更多行动——他共同创建了制造公司布鲁克林机械工厂（Brooklyn Machine Works），制作手工自行车。他还创立了“只手成他者”（From One Hand to an OTHER），为全国各地社区中的贫困儿童提供科学、技术、工程及数学课程。

法瑞尔很忙，很满足，感觉自己很充实，他真正需要做、真正想做的就是回到工作室重新制作音乐。于是产生了《幸福》（Happy），一首豪放欢快的歌曲，它是法瑞尔职业生涯中最流行的歌曲，卖出了数百万张。

24hoursofhappiness.com复兴了音乐视频这种形式。联合国希望与法瑞尔联合推广2014年3月20日的国际幸福日。在世界各地，人们上传自己的视频——唱歌跳舞，唱歌给所爱的人，跟孩子、家人、宠物和朋友们跳舞。法瑞尔通过拥抱自己的差异性，确确实实地发现了连接在一起的世界，对他来说，这比他事业的最高峰还要重要。如他所说，这是他对自己毕生追求的发现。“我之前不知道自己的道路在哪里。我知道我注定要做出与众不同的事情。我知道我需要在我的音乐中加入某种目标。”他将引向自己最大的失败的一切称为“培训”。现在，在他做任何决定的时候，不管是创造性的还是其他的，他会告诉自己：“所做的每一件事都要有目标。不用为之担心，把目标弄明确。”

当人们建立连接并彼此分享真实的东西和他们基本的天赋的时候，生产力、创新和工作满意度都会提升。

掩饰是社会学家埃尔温·戈夫曼（Erving Goffman）提出的一个概念，数十年之后由纽约大学法律教授吉野贤治进行了扩展。掩饰是“使不受欢迎的身份变得温和以适应主流”。作为音乐艺术家，法瑞尔处在一个相对来说比较容易呈现真实自我的领域——一旦他找到真实自我。在公司里，这就更具有挑战性，而且也不仅仅是纯粹自我表达的问题。掩饰在公司里带来的问题是大多数人相信他们不能将真实的自我带到工作中。在员工感觉需

要掩饰的文化中，企业无法从为其工作的人们那里获得他们所能做到的一切。

德勤大学包容性领导力中心（Deloitte University Leadership Center for Inclusion）常务主任克里斯蒂·史密斯（Christie Smith）看清了这种商业中的关键错误并决定就其做一些工作。她认识到掩饰是一种障碍，既妨碍员工成长又影响组织发展，于是她就吉野贤治的掩饰概念进行进一步研究。吉野贤治认为通常在企业文化中呈现出4种不同形式的掩饰：基于外表的、基于从属关系的、基于主张的和基于关联的。

克里斯蒂联系了吉野贤治并提出合作邀约，希望理解企业中的掩饰。他们调查了来自10个不同行业的组织的3000多名员工。调查显示：同性恋和双性恋个体的83%，黑人的79%，有色人种女性的67%，女性的66%，西班牙裔/拉丁裔的63%及异性恋白人男性的45%在工作中掩饰。53%的回答者说他们相信他们所在组织的领导期望他们掩饰，这并不令人吃惊。参加调查的大部分人感觉到如果他们不掩饰，就无法融入公司的文化并因此无法成功。

那么，克里斯蒂如何让她的德勤雇员承认他们的不同之处并为之自豪？首先，她与50名德勤高级领导者合作塑造披露的典范。他们发起了一场内部运动，叫作“分享你的故事”，这50名领导者在一系列短视频中探讨了如何将他们真实的自我带到工作中。尼尔·奈沃拉斯（Neil Neveras）和凯文·沃克（Kevin Walker）两位主管是一对同性恋，他们分享了自己的故事。他们讲述了不同的视角如何使他们与包括同事和客户在内的不同的人建立起更深的连接。德勤的首席包容性长官底波拉·德哈斯（Deborah DeHaas）分享了她妈妈作为会计领域的一位先行者，怎样启发她永争第一并灌输给她一些她今天所坚持的价值。其他故事诉说了个人与一些事情例如疾病、家庭、怀疑、雄心和目标的抗争。

这项运动深受欢迎，它通过一些事情证明当领导者披露时，整个组织的员工会更乐意这么做。德勤有大约65000名美国专业人士，分享你的故事运动的涓滴效应可以影响到数千个客户团队。想象一下，在分享你的故事是使你所在组织强大的部分原因的、彼此连接的环境中工作会怎样。同理心是可以被感知的。

克里斯蒂·史密斯和吉野贤治的研究《披露人才》（Unco-vering Talent）是建立在这种前提下的：当人们建立连接并彼此分享对他们来说真实的东西以及他们基本的天赋的时候，生产力、创新力和工作满意度都会提升。克里斯蒂的外部连接将这种强大的观念带进了德勤。她撬动了许多不同的内部团体将这种概念移到组织的中心并帮助建立起深厚的连接，不管等级、专长和功能角色怎样。

她没有满足并止步于德勤内部，通过动员她的团队创建并发布一种诊断工具，她将这项工作带向了全世界，其他组织可以利用这种工具填补公开宣称的多样化和包容性价值与切实做法之间的差距。克里斯蒂注意到了为民事权利政策发展出来的掩饰的概念，并将掩饰连接到了商业和领导力，她问道：掩饰的企业付出了什么代价？如果所有员工都有了转变，结果会怎样呢？她具有洞察力，理解到披露可以激发连接思维。由此可见，我们都可以询问自己：什么是我觉得要掩饰或掩藏的真实情况？我以让自己更具连接性并因此更有能力将所有的才能都带入组织中的方式将其分享出来，会怎样？

对许多穆斯林女性来说，物理的掩饰是宗教信仰的象征。在某些教派中，穆斯林女性被要求始终掩饰：穿着布卡蒙面长袍，身体从头到脚都掩盖着——即使是她想去游泳的时候。

阿赫达·扎内蒂（Aheda Zanetti）的家庭移民到澳大利亚的时候，她还只是一个婴儿。如果你不看她的样子而只听她的声音，她听起来很像澳大利亚女演员托妮·科莱特（Toni Collette）。这两位女性都是40岁出头，同时在悉尼长大。她们可能在一样的学校就读过，经常去相同的电影院和购物中心，并在街道上多次擦肩而过。

当阿赫达抵达澳大利亚的时候，这个国家正在经历所谓的“10英镑英国移民”，这种移民项目是澳大利亚在第二次世界大战之后启动的。由于担心日本侵略且认识到澳大利亚地广人稀的乡村尚待开发，政府提出了“移民或灭亡”方案。只要交10英镑，成人就可以乘船前往澳大利亚，他们的孩子们可以免费前往。但是一项之前就存在的“白人澳大利亚”政策几乎将所有的移民都限制为欧洲的白种人，特别是英国人。

由于政府费尽心思地将与他们不同的人拒之门外，在阿赫达成长过程中，穿传统服饰的穆斯林在澳大利亚还是难得一见。白澳政策直到1978年才被完全废除，这时阿赫达小学已经读了一半。但是这项政策已经施行了75年，对澳大利亚市民的构成造成了深远的影响，并在之后的数十年间决定了民族在这个国家怎样影响机会和阶级。

当阿赫达发明波基尼（burqini）的时候，她是照顾三个孩子的全职妈妈。她在女性非常虔诚而且大部分时间都是坐着的穆斯林家庭中长大。阿赫达和其他当妈妈的朋友们经常讨论在孩童时代她们错过了什么、她们期望自己的孩子会发生什么变化。一天下午，她带孩子们去看她侄女打篮球，据她回忆：“我看着我的侄女打比赛。她是唯一一个遮掩着的人。”阿赫达既为侄女拥抱自己的运动能力感到骄傲，也为这女孩穿着衣服汗流浃背而感到同情。“我看着她，她穿着衣服，满脸通红的，”她说，“于是我找来面料，我问自己，如果踢足球我会穿什么呢，打篮球我会穿什么呢，这是一

种通过对自身的思考创造出来的设计。”

阿赫达也强烈地感觉到她的运动服装设计应该适应西方的生活方式。“具有额外面料和装饰的运动装完全不适合我，”她说，“我希望它能够适应西方文化。”

她的第一个设计是她称为“hijood”的紧身遮头巾——一种部分是防晒衣的贴身头巾，年轻女孩可以舒服地穿在运动校服下面。“她可以倒立、可以翻筋斗，”阿赫达说，“因为没有多余的布料。这种布料是完全透气的，吸汗而且具备了所有使你感觉舒服的元素。”

波基尼是对hijood改进后做成的泳衣。阿赫达测试了来自世界各地的面料样品。她知道穆斯林女性穿面纱是为了遮盖胸部。所以她通过转印创造了印花和厚到可以替代纱巾功能的材料。阿赫达认为这“更多的是思考而不是切实的视觉设计，我们希望穆斯林女性穿上后感觉非常舒服，因为设计初衷就是鼓励健康的生活方式”。

阿赫达想到了波基尼（burqini）这个名字，因为她产品的早期原型在营销时被称为“伊斯兰泳装”。她一生都是作为“他者”成长起来的。这件产品使澳大利亚的穆斯林女性可以全面参与作为国家认同的很大一部分的室外生活，所以她不希望这件产品让她们感觉衣物名字本身就强调着她们的不同。

2005年，当白人及黎巴嫩裔澳大利亚籍年轻人之间的暴乱持续到深夜的时候，白澳政策的遗存抬起了丑陋的头颅。在酒精和两组人长期发酵的不信任的助燃之下，5000多名年轻人聚集到了海滩，警察在尽力控制暴力行为。财产损失和斗殴牵涉的受害者包括各个种族。这场暴乱导致英国、加拿大和印度尼西亚发布了旅游警示，建议公民避免前往澳大利亚的非必要旅行。

当地一名穆斯林公民告诉媒体：“我们一直知道种族主义的存在，但我们从不知道达到了这种程度。我的意思是，整个人生中你都被养育成澳大利亚人。当你去观看运动赛事时，你作为澳大利亚人感到高兴。然而，突然之间人们对你进行抵制。他们喊着：‘回家去，你们黎巴嫩人。’这真令我们震惊，就像心脏被刺了一刀，就像你感觉自己不再是这个社会的一部分了。”

暴乱发生之后，各方为差点使国家分裂的文化多元化开展了大量的工作。来自不同背景的宗教进步人士成立了一个名叫“共同梦想”的组织，取得了很大成功。因为海滩是国家认同的一个象征性中心，政府资助了一项新方案，叫作“在同一片波涛之上”。该项目由澳大利亚冲浪救生协会管理，积

极地招募年轻穆斯林并培训他们成为救生员，帮助他们在澳大利亚的海滩赢得位置。一位名叫梅卡·拉拉（Mecca Laalaa）的年轻女性是第一个获得“在同一片波涛之上”项目资格证的穆斯林女性——她穿着澳大利亚冲浪救生协会特制的红黄色波基尼。这种颜色对全国的年轻人来说非常有辨识度，其分量差不多等同于洛杉矶湖人队或迈阿密热火队在美国的分量。梅卡·拉拉的照片在澳大利亚媒体中迅速传播，然后传遍了世界。波基尼订单出现爆炸性增长。澳大利亚贸易委员会称赞梅卡·拉拉及设计师阿赫达修复了澳大利亚在因暴乱而深受损害的国际声誉。2011年《麦夸里词典》（在澳大利亚相当于韦伯辞典）将“波基尼”定为年度单词。今天，波基尼的影响力已经远远超越了阿赫达让澳大利亚穆斯林妇女追求积极生活方式的目标。实际上，购买波基尼的女性中有30%是为了健康。选择波基尼的人有从癌症等具有生命危险的疾病造成的外貌损害中幸存下来的希望游泳的女士，有因接受必要的治疗造成皮肤对阳光特别敏感的女士，还有想要运动但不想暴露身体的拥有各种体型的女士（阿赫达现在推出了一种有可拆头巾的款式）。

阿赫达的波基尼显示了弗朗斯·约翰森（Frans Johansson）所谓的“梅迪奇效应”（Medici Effect）的作用，当离散的观点聚合在一起的时候这种效应就会出现。在今天充满连接的世界中，不顾自身的处境依然决定积极行动的女性可以联系彼此、理解彼此并行动起来。

帕特·米切尔（Pat Mitchell）一直作为一位“联系人”为人所知。帕特曾担任美国公共电视网总经理，现任帕雷媒体中心主席，她曾担任新闻主持人、脱口秀主持人、白宫特派记者、制作人和总经理。她的纪录片和特辑获得了37项艾美奖、5项皮博迪奖以及两次美国电影艺术与科学学院奖提名。

连接就是她完成工作的方式。你认识的人很大程度上可以转化为你掌握的信息。“在我生命的前1/3里，连接是我从原来的处境成功出发的基本要素，我本是生活在南部农村地区没钱没势没关系却有宏大梦想的年轻女孩，”帕特解释说，“在我生命的第二个1/3里，我是一名新闻记者和新闻工作者，你的联系人决定了你的高度。作为一名年轻的新闻工作者，我很快就认识到一切都是围绕着连接开展的；你靠它获得、理解和传播故事。起点就是你的联系人是谁以及你的连接有多强劲。你学会保持联系、学会建立连接、学会增强连接。”现在，她更多地从生活的角度考虑连接，不只是工作方面。“我的连接更多地关注我想与谁认识、交朋友、共度时光以及谁会以某种有意义的方式提升我的生活，通过他们感受到分享的力量。”

在参加过几次TED大会之后，她和丈夫与她的朋友、美国聪明人基金创始人杰奎琳·诺沃格拉茨（Jacqueline Novogratz）及她的丈夫、TED创始人

克里斯·安德森（Chris Anderson）共进晚餐。他们谈到了TED的运营，特别是如何选拔演讲者。帕特注意到TED的女性演讲者少于男性，提出这一点之后，她了解到TED从女性中寻找顶尖的TED演讲，有时在发出邀请之后女性受邀者会用各种理由拒绝，包括时间冲突、听从男性同事的指示等。帕特之前在策划其他女性会议的时候听到过这种说法。

这困扰着她，如果说帕特·米切尔在自己的职业生涯中发现了某个真理的话，那就是并不缺少拥有值得分享的想法的有才能的女性。她告诉TED团队她乐意推荐一些。接到邀请之后，她关注了进度然后认识了TED的策划组织团队。

她与TED女性团队领导者探讨了这种想法，并决定与帕雷媒体中心合作主办一场专注女性、赞美女性的TED大会。要开展这项工作，与TED内部的女性建立伙伴关系至关重要，尤其是TED媒体总监琼·科恩（June Cohen）、TED首席企业伙伴关系官龙达·卡内基（Ronda Carnegie）以及TEDx协调人拉拉·施泰因（Lara Stein）。她们成为支持者并组成了TED女性大会（TEDWomen）团队。首届TED女性大会于2010年在华盛顿召开。

米切尔的愿景以及她对与TED的女性团队结成全面合作关系、构建新的TED社区这一目标的热情而明晰的认识吸引了许多杰出人士，包括希拉里·克林顿、玛德莱娜·奥尔布莱特（Madeleine Albright）、南希·佩洛西（Nancy Pelosi）以及其他67位女性发言人和19位男性。

TED女性是帕特长期以来的连接思维和团队合作的结果。她知道如何利用她广大的人际网络。在数十年间，她已经锻炼出了给这些网络注满意义的情商。TED大会的模型已经在科技领域奠定了基础——以一种前所未有的方式将人们、强大的想法和历史知识聚集起来。

第一届TED女性大会引发了数百个TEDx女性集会，一些甚至远在沙特阿拉伯和蒙古等国家，营造出了一种全球性的对话，由TEDx组织者进行TED女性大会现场直播，并由出色的女性（和男性）在他们所在社区主持策划演讲。帕特·米切尔的联络网中加入了更多人：一个由TEDx女性活动组织者组成的全球社团以及一个包含从本科学校校园到企业办公室再到地方分会的虚拟社区。在美国，TED女性大会和TEDx女性集会的成功以及这些会议吸引到的新社区所带来的影响是，有更多女性参加会议和演讲。

当你利用连接思维搞定大事的时候，会有一种连锁反应。你能够做成许多事情，包括你在开始的时候想象不到的事情。

通过创设新的论坛、开辟新的频道、连接以及放大，帕特和TED女性团队

实现了目标，为TED观众带来了更多有着值得分享的想法的女性。但是连接思维是流动的、有适应性的。你在本书中一次次看到与帕特的例子呼应的例子。当你利用连接思维搞定大事的时候，会有一种连锁反应。在这个过程中，你不仅完成了一个目标，还会做成许多事情，包括你在开始的时候想象不到的事情。

数字媒体一直在谈论大规模的快速发展。帕特·米切尔的想法实现了大规模。“在TED女性建立起很多连接，其中有一些对演讲者和听众来说是改变了生命轨迹的，”她描述说，“这是最大的收获，一个在喀布尔勇敢地运营一所女生学校的年轻阿富汗女士有许多来自美国和澳大利亚的教学志愿者，因为他们听了她在TED女性的演讲。TED女性是雪莉·桑德伯格做了一场引发全球畅销书和运动的演讲的场所；是一对夫妇在讲述他们的互联网生意时网站被卖出去的场所。在每场TED演讲中都产生了重要的连接。这是这种经历的一个重要组成部分，还有产生于所听到和所分享的想法中的连接。”

TEDx女性提供了一片天地，人们可以在其中跨越种族、经济地位、国籍和地理建立起连接。有时候，这种决定会不由自主被强加到人们身上。

任何曾经与患有致命疾病的人生活或相爱过的人都知道，疾病将人推进另外一个世界中，在那里不管你是什么种族、经济地位、国家，你立刻成为一个“他者”。苏珊·桑塔格（Susan Sontag）非常精辟地写道：“疾病是生活中属于黑夜的一个方面，是更加繁重的公民身份。每个人生来就有双重公民身份，分属健康的王国和疾病的王国。虽然我们更喜欢使用健康通行证，但是我们每个人都不得不至少暂时使自己成为另外那个地方的公民。”

在《星运里的错》（The Fault in Our Stars）中，一个患有致命癌症的年轻女孩努力不去爱一个患有不那么致命的癌症的男孩，因为她不想让他在自己去世的时候难过。这是青春小说中再常见不过的情节了。在小说出版前，作者约翰·格林（John Green）说他会为每本预售书签名。他没想到要签150000册，没想到《时代》杂志会将他的青春小说命名为年度最佳青春小说，也没想到《星运里的错》会售出100万册并拍成电影。

约翰·格林在青春小说界是一个具有魔力的名字，但是在网上和数百万青少年读者社区中，他早已是非常有影响力的人物了。2007年，他和弟弟汉克——环保/科技博客《环保极客》（EcoGeek）创始人决定在一年内彼此不说话。他们通过在每个工作日发布到YouTube的视频交流。他们将自己的项目称为“兄弟2.0”（Brotherhood 2.0）。他们的愿望并不大：“我们开始制作视频的时候希望建立一个小型但活跃的、会参加我们项目的浏览者社区。”他们达到了小型而活跃的目标：10000个参与者。

这些参与者中许多人自称“对抗糟糕者”（Nerd.ghter）。约翰称他们是“比其他人更操心的人”。一个网络俚语词典更诗意些，将“对抗糟糕者”定义为“不是由细胞、器官和组织构成的，而是用绝妙制造出来的。”不管按哪个定义，他们的首要任务都非常清楚且富有表现性：在世界“增添绝妙，减少糟糕”。他们的另一个任务也同样直接：为“特别”的孩子们建立一个社区。

格林兄弟吸引了一个由同性恋、变性儿童、欺凌受害者以及纯粹聪明而敏感的青少年组成的社区——有100多万成员。约翰·格林说：“我们真的不想让对抗糟糕成为一种主流的文化现象。那种事情我们一点儿也不感兴趣。我们只是想跟我们喜欢的人一起制作炫酷的东西。”

对抗糟糕者在2008年推出了Kiva.org贷款团队。6年之后，Kiva对抗糟糕者团队在Kiva网站上排名第8，44000名Kiva对抗糟糕者成员提供了360万美元的小额贷款。对抗糟糕者已经向世界宣明会、救助儿童会和无文化项目提供捐款；他们每年会开展“绝妙项目”，为成百上千的慈善组织提供帮助。

“减少世界上的糟糕”（Decrease world suck）、“别忘记绝妙”（Don’t Forget To Be Awesome）及其他对抗糟糕者用词可以在许多商业产品上看到。例如一件凯特·丝蓓（Kate Spade）钱包、一条城市旅行者（Urban Out.tters）毯子、一幅环轩（Hobby Lobby）海报和一件迪莉娅（Delia）T恤。如果约翰·格林为这些用词注册商标，他可以从这些公司收到数百万的费用。但是他没有注册商标，尽管他知道他的知识产权受到了侵害。对约翰来说，对抗糟糕者主要是一个由共享其价值和想法所定义的社区。

约翰·格林为100万自称狂热爱好者、极客和桀骜不驯的局外人创造了一个充满同理心的运动场。

埃斯特·厄尔（Esther Earl），一位身患癌症的对抗糟糕者，给约翰·格林写作《星运里的错》提供了灵感。在小说出版之前，她去世了。但是埃斯特并没有被遗忘。约翰将这本书献给了她。在一个视频中，他引入了一个新说法：“在绝好中安息”。看过对抗糟糕者之后，没有一个人不会领会到约翰实践了对抗糟糕者的信条——你总是有一整个对抗糟糕的朋友组成的社区支持着你，直至永远。

约翰·格林利用他的连接思维开辟了一个充满同理心的运动场，年轻人可以在那里表达他们真正想要表达的。由于他们在那里聚集起来并且具有建立连接的工具，对抗糟糕者圈子就出现了。今天，它是100万自称狂热爱好者、极客和桀骜不驯的局外人的家园。

09 永远保持好奇

连接思维在搞定大事方面令人震惊的能力甚至可以在身患严重罕见病的人群中看到。1962年，珍妮还是生活在密歇根州的一个4岁小女孩，梅奥诊所（Mayo Clinic）诊断她得了进行性骨化性纤维发育不良（.brodysplasia ossifcans progressiva，简称FOP）。医疗界将FOP归为孤儿症，这种病如此罕见以至于治疗手段即使存在也非常有限。FOP使珍妮从干细胞中长出全新的骨骼。这些骨骼附着在原有的骨骼上，最终导致她无法运动。这个小女孩在长出第二副骨架，最终，她将被自身骨头组成的笼子锁在身躯内，走向死亡。而且，医生们束手无策。他们预计她不会活到中学毕业。珍妮的父母被告知带她回家，爱她，享受她还在世的日子。

50年之后，珍妮·皮坡（Jeannie Peeper）挑战了这些预测。不是因为疾病没有按医生预计的情况发展。在珍妮满16岁的时候，她能够开车，然后又不能了。她能够自己穿衣服，然后不能了。现在她困在轮椅中，能进行很有限的活动。没有任何药物发明出来以减轻珍妮的疼痛，或者减慢她的发病。然而，她不仅凭一己之力以自己漫长而积极的生活重新书写了FOP的病例簿，而且通过建立起由病人、医生和终生致力于FOP的研究人员的网络确保FOP不再是一种孤儿病。

在她20岁出头的时候，一次跌倒迫使她需要全天接受照顾，父母劝她从密歇根州搬到佛罗里达州，他们刚退休不久。在那里，她就读于中佛罗里达大学，获得了社会工作专业学位并成功在疗养院和康复中心完成了实习。珍妮从大学毕业，这是对FOP患者来说非常重大的成就。毕业几个星期之后，又一次的跌倒造成了更多骨质增生和对移动能力更大的限制。珍妮认识到如果她不能独立地穿衣服，想找一份社会工作者的工作几乎是不可能的。

通过利用连接思维建立一个由病人、医生和研究人员组成的网络，珍妮·皮坡改变了对这种罕见病的研究和治疗。

由于感觉到愤怒、孤独和沮丧，珍妮开始寻求答案。她在密歇根州的医生将她介绍给了美国国立卫生研究院（National Institutes of Health）的迈克尔·札斯洛夫（Michael Zasloff）医生。这是一个激发出FOP领域革命的连接时刻。与珍妮之前遇到的医生不同，札斯洛夫在职业生涯早期担任外科实习生的时候见过另外一个FOP病例。当他找到其他医生寻求关于FOP的解答的时候，他们跟他说得很直接：他们不知道是什么引起这种病，也不知道如何治疗。札斯洛夫在还没有遇到珍妮的10年前就开始研究了。他意识到虽然早在1736年已经对FOP有了记载，在整个20世纪关于FOP只有

两篇研究论文发表。在遇到第一个FOP病人和与珍妮相遇之间的10年里，札斯洛夫找到并检查了另外18位病人。听起来并不多，但这就是连接思维的特性：有时候我们取得大成就并不需要数量达到令人难以置信的程度。有时候，一个小的、聚焦的长期努力可以以某种重要的方式改变世界。通过照顾18位FOP病人，札斯洛夫已经成为关于这种疾病的权威人士。珍妮利用这18个名字所做的事情简直超乎寻常。

她给名单中的每位病人寄了一封信和调查问卷。在札斯洛夫与他们见面之后的这些年里，一些病人已经去世了，但是所有11位幸存的病人都给珍妮回了信。尽管珍妮行动能力有限，在第二年她还是亲自见到了这些幸存者中的一些。她不仅将这些人看作病友，还将他们当作将FOP打垮的一支军队的成员。她想亲自见到他们，了解他们，清楚说明她将代表他们不屈不挠。珍妮创建了一本时事通讯，每年出版4次，名为《FOP连接》（FOP Connection）。之后，与其他11位病人一起，她创立了她大胆地称为国际进行性骨化性纤维发育不良协会（IFOPA）的组织。这群人开始一起汇编数据并招募医生研究FOP。

要使一种罕见病不被医疗界当作孤儿病并不需要大量的金钱。珍妮联系的一个家庭在一次高尔夫锦标赛中筹集了30000美元。其他家庭举办了宾戈游戏夜和户外烧烤、冰钓锦标赛和游泳马拉松等。2012年，IFOPA筹集了50多万美元。与美国国立卫生研究院每年为肥胖研究拨付的10亿美元相比，这仅是九牛一毛。但是这足以将指针从无望移动到奇迹。利用其他捐款和奖金，珍妮组建起一个由内科医生和遗传学家领导的小型团队，其唯一的任务就是对FOP的治疗、照顾和预防进行研究和创新。

由此开始，一位采取行动的女性出乎意料地成为对一直缠着并定义了她生活的疾病开展突破性研究的中心，以及关于某种影响我们所有人的东西的更大的对话的中心。对患有FOP的病人来说，每一块新长出来的骨骼都是纯粹的折磨，带来了健康问题的多米诺效应。其中最轻的病人也生活在一个随着每次碰撞和擦伤而自我骨化的身躯之中。但是，如珍妮的医生和研究者团队发现的，创造崭新的健康骨骼实际上是一件很神奇的事情。他们关于FOP的知识在主流医学界中有很广的应用：从如何帮助骨骼在骨折后恢复到如何对抗影响50岁以上人群中超过61%的女性和38%的男性的骨密度降低问题。

珍妮·皮坡启动的工作可能在她有生之年不会对她有多大影响。但是，由于她毫不自私且不知疲倦地连接起了各个点，她为患有FOP的年轻一代提高了生活质量。医生们不会再跟患有这种病的4岁孩子的父母说：“尽量爱孩子，能多久就多久，因为她将不久于人世。”他们告诉这些父母孩子会有怎样的缺陷，提醒他们不要进行外科手术和一些会加重病情的处理方法，

并让他们联系珍妮·皮坡和她的奇迹团队。他们会说，这确实是一种罕见病，但是你不是孤身一人。

许多患有罕见病的病人常年找不同的医生，就像在进行一个医学版的游戏节目《猜曲名》（Name That Tune）。误诊很常见，不是因为医生们不知道和没掌握研究结果，而是因为对任何一个医生来说，追踪7000多种罕见病是不可能的，尤其是每年都会发现数百种新的罕见病。

CrowdMed（众包疾病诊断）是一个线上医疗众包平台，人们向平台提交医疗病例以及关于症状、医疗史、家族史及其他相关数据的信息。一个“医疗侦探”群体给出诊断然后为他们认为最可能的结果下注。根据CrowdMed的发现，大部分“医疗侦探”都从事医学工作，但是医疗行业之外的人也参与其中。CrowdMed利用市场算法对从这个圈子获得的信息进行汇总，并将其提炼成给每位患者的可能的诊断意见清单。

CrowdMed是贾里德·海曼（Jared Heyman）的创造成果，不准确的诊断差点要了他妹妹的命。当时，卡尔利·海曼（Carly Heyman）还是一个聪明且充满激情的大学新生。她只有18岁，但是她要坚称自己长出了更年期妇女最常出现的那种红点。夜间睡觉的时候她要抱着瓶装水，因为她会夜惊中醒来，浑身是汗。卡尔利中途退学，搬回来跟父母一起住。没有医生可以给出让人满意的诊断。三年之后，卡尔利的妈妈每天夜里在女儿的床上睡觉。卡尔利的夜惊和抑郁也严重了。她害怕自己一个人在半夜面对医生们无法诊断和治疗的那种痛苦的时候自杀。漫长的三年之后，卡尔利的医生诊断她得了脆性X染色体相关原发性卵巢功能不全。这是一种罕见病，但是治疗方法非常直接：激素替代疗法。在三周时间内，卡尔利的所有症状几乎都消失了。

当贾里德·海曼的妹妹挣扎着确定自己奇怪症状的病名的时候，他正在亚特兰大生活，运营一个网上调查公司。在那家公司，他对大众的智慧有了全面的了解。他相信：“一旦你有一个可以运用的正确体系统筹人们的集体智力，一大群非专家可以展现出非常的智慧。”一切都归结为设计出正确的问题。

加入CrowdMed并不需要你具有医学或任何学位。实际上，它设计得像一款游戏：刚开始的时候，你得到“点数”，可以用来在诊断上下注。救治方法就像是金融市场上的股票：它们根据参与者得到支持的寡众而上下起伏。CrowdMed的目的不是替代医生，其理念是给真正的患者提供可能有用的信息让他们拿给医生，尤其是诊断这些罕见病有困难的医生。

启动CrowdMed时，系统利用“神秘病”进行了测试。结果令人鼓舞。在20份测试病例中，700个人为这些神秘疾病给出了准确率极高的诊断意见。

病人向CrowdMed支付299美元的标准费用，如果线上“专家”没有给出得到病人医生确认的诊断，也没有引导医生做出正确的诊断，这笔费用就会被退还。听起来这像一种赌博，但是许多病人愿意打这个赌。贾里德认为，如果在他妹妹刚开始出现症状的时候已经存在CrowdMed，她可能不必经受多年的疼痛和折磨。当贾里德把卡尔利的所有症状作为首批测试病例中的一项公布出来时，公众在三天之内诊断出了她的疾病，而且诊断正确。

多年以来，科学研究都是一项相对封闭的事业，尤其是在学术环境中。研究人员仅在彼此间交流，用着普通人无法理解的语言。他们的作品接触的受众越来越窄，仅出现在专业期刊，在获准发表之前需要经过数年的同行评议。

哈佛医学院的副教授伊娃·吉南（Eva Guinan）有着不同的观点。“如果隔壁的家伙能解决你的问题，”她说，“那么务必去找隔壁的人，因为那更有效率。”吉南并不是独自支持对传统的科学研究展开正面攻击。哈佛商学院副教授卡里姆·拉哈尼（Karim Lakhani）博士一直支持众包——他称其为在一个将研究向“院墙之外”的人们开放的想法还不可思议的领域中，“从尚未被利用的来源处收集信息的做法”。

2010年，吉南、拉哈尼和他们的同事设立了“点子挑战”（idea challenge），作为他们在医学研究领域撒下更大网络的第一次尝试。为了让他们的点子挑战可信，他们给每个关于1型糖尿病的点子提供了2500美元的现金奖励。这种疾病可以通过病人定期注射胰岛素对身体不能制造胰岛素的情况加以控制，但是，尽管进行了积极的研究，还是没有发现治愈的方法。

吉南和拉哈尼博士的目标是，弄清楚有多少对1型糖尿病的阶段性研究可以从在产生想法、评估想法、鼓励该领域之外的专家参与进来并出力等方面的开放性中受益。哈佛大学校长德鲁·福斯特（Drew Faust）群发邮件给250000多人，邀请他们参与点子挑战。

同样非传统的是他们提出的问题的措辞。因为他们相信提出正确的问题可能比找到正确答案更为重要，他们提出的是开放的问题：为治愈1型糖尿病，我们不知道什么？

“所有这些人都在那里，”吉南博士说，“他们可能教授19世纪英国文学，聪明而积极，但是他们的孩子患有糖尿病。多年来，他们没有地方去提出这个问题：为什么没有人研究这个？”

具有连接思维的人问的一个关键问题不是“我们知道些什么”而是“我们不知

道些什么”。

该项挑战有效时间为6周。发出的点子邀请吸引了来自各种背景人们的提案，只有9%的响应者自称“对1型糖尿病的研究具有深刻理解”。779名响应人的建议经过筛选减至195项。12名获胜者通过综合142位哈佛医学院员工的意见遴选了出来——这是另一种不同寻常的决定，它不再是同行评议中10~15位资深专家组成的小组得出的结论。许多好点子来自有患糖尿病朋友或亲属的参加者。这次比赛的不同之处在于它提出了一种对问题和答案同样重视的范式。获奖者包括没有任何科研或医学背景的哈佛员工、教授、科研人员、退休牙医以及患有1型糖尿病的从事人力资源行业的人士。这项竞赛显示，一生都患有这种疾病的病人提出了一些学术圈之前忽视的问题。

这个项目并未就此中止。在问题获奖者被选出来之后，吉南和拉哈尼着手组建多学科团队以实现更广泛的联合，而这可能进一步推进吸引更加多样化的研究团队的目标。他们想看看是否来自其他生命科学专业和疾病专业的科学家能够有力地将他们的研究假设转化为1型糖尿病领域内的响应实验建议。最终，有7项建议获得了哈佛医学院的资助，其中5项由没有深入参与1型糖尿病研究背景的项目负责人主导。

其他主要的医疗机构，包括美国国立卫生研究院、美国克利夫兰诊所以及青少年糖尿病研究基金会（Juvenile Diabetes Research Foundation），正在探讨如何建立类似的项目。

这些故事中有许多讲的是个人如何通过把提出重要的问题与扩大他们的网络结合起来从而搞定大事。但是，有的故事也以相反的形式发挥作用。向一大群人提问可以让你得到独特的、意料之外的点子或成就。麻省理工学院大型开放式在线课程和一位名叫巴图诗蒙·延甘巴亚（Battushig Myanganbayar）的蒙古学生的情况就是如此。

比蒙古还严酷的气候可能存在，但是也不会很多。夏天短，冬天不仅漫长，而且严寒；一月份的晨间气温可以低于零下40摄氏度。你可能认为一个以农业为主的小国空气会清洁，可事实却不是这样的—蒙古有一些世界上最严重的污染。

巴图诗蒙·延甘巴亚在乌兰巴托的可汗山区长大，那里每年平均气温是27华氏度[注]。在屋外玩？可玩不了多久。但是这对巴图诗蒙来说不是问题，他喜欢捣鼓机械，训练自己的电气工程技能。巴图诗蒙生活在一栋楼里，楼旁边的机动车道有一个盲点，对在外面玩耍的孩子们来说有安全隐患。因为担心10岁的妹妹和她的朋友们，这位15岁的学生决定做点什么。他把一个传感器、一个警报器以及一个红色闪光灯拼装成一个简单的系统，探

测过往的车辆然后发出闪光警报，让他妹妹和其他孩子有时间在车辆开来的时候从道路上闪开。

巴图诗蒙当时正在接受一些最好的电子学培训：他是麻省理工学院电路和电子在线课程的大学二年级水平学生。他学习这门课不是因为它是由名校开设的，而是因为这个大型开放式网上课程在介绍视频中承诺会教他苹果手机的工作原理。他认为这一点就值得他花时间。

他具有一个很大的优势，是由他的国家提供的：在长达10年的时间里，蒙古一直在打造大范围覆盖的3G网络。即使是在最偏远的地区，没有安装固话的家庭通常有手机——而且这些手机运行速度超快。

巴图诗蒙劝爸爸妈妈把家中的上网速度从每秒1兆比特升级到每秒3兆比特（美国的平均网速是8.6兆比特），这样观看麻省理工学院课程就更容易了。他的学习方法有些与众不同：他同时观看两个视频课程，看其中一个视频的字幕，听另一个的语音（英语）。

他也做了少有学生会做的其他事情：他制作自己做作业的视频，用的是蒙古语，通过YouTube帮助他的同学们。巴图诗蒙解释说："我发明了自己制作短课程的技术。"他把自己的苹果手机架在课桌上面的书架上，录制在纸上运算的过程。在运算的时候，他大声解释着自己正在做什么。

从小时候开始，人们就看出来巴图诗蒙是某方面的天才。但是没有人清楚他有多么优秀，直到他在电路与电子课程中获得满分，这是150000名学生中只有340人才能取得的成绩。

巴图诗蒙在他的中学校长、首位毕业于麻省理工学院的蒙古人英蒙克·卓尔甘吉（Enkhmunkh Zurgaanjin）的支持下申请就读麻省理工学院。从麻省理工学院的角度来看，录取他是理所当然的事情。第二年，他加入位于遥远的马萨诸塞州剑桥市的麻省理工学院新生班。今天，除了他在麻省理工学院的全部科学课程，巴图诗蒙还与edX（麻省理工和哈佛大学联合创建的大规模开放在线课堂平台）和麻省理工学院媒体实验室一起致力于提高大规模开放式网络课程的效果和影响力。

连接思维的一种最古老的形式是人与自然的关系。我们知道，当我们连接到我们身边的力量（自然资源、天气规律、动物、自然现象和灾难）的时候，我们就能够比假装人类生活在真空中的时候取得更多的成就。

1850年，著名的英国园艺师和设计师约瑟夫·帕克斯顿（Joseph Paxton）受到他为德文郡公爵（Duke of Devonshire）精心培育的莲花的启发，设计出了水晶宫（Crystal Palace）。维多利亚王莲之前从未在英国长出过，

因为温室几乎不可能仿制出让莲花在美国生长的沼泽地环境。

受到王莲巨大叶片的启发，约瑟夫的水晶宫设计图利用了自然的形态。他发明了横梁和支架，功能与莲花肋形底面在支撑超常的重量和体积时所发挥的作用一样。结果就产生了有史以来最大的玻璃建筑。

约瑟夫·帕克斯顿的连接思维保证了水晶宫建造成功。就那个时代来说，它是非常新颖的。不过，他创造出来的成果不仅是一个连接思维的例子。水晶宫里举办了1851年世界博览会，这次文化和工业盛典展出了来自15000个参加者的100000多件展品。水晶宫中一些珍奇的展品包括一台每小时可以输出5000份颇受欢迎的《伦敦新闻画报》的印刷机、一台加拿大消防车以及来自印度的当时世界上最大的钻石——光之山巨钻（Koh-i-Noor），其未切割重量达到了令人惊讶的793克拉。

600万人参观了水晶宫，几乎是当时英国总人口的1/3。人们从展会回去后发生了变化——带着他们之前从未有过的更多的知识、更多的领悟、更多的洞见。他们见识到了那个时代将发生的变化的能量、速度和量级，而且这种共享的知识在之后的数十年里对他们的生活产生了大大小小的影响。

我们将眼光投向自然世界，以建立思想连接并启迪我们获取问题的答案。如H·G·威尔斯（H.G.Wells）在自成流派的科幻小说《时间机器》中所写：“自然从来入不了智力的法眼，除非习惯和本能无济于事。如果不需要变化就不存在智力。”

虽然科技带来了令人惊叹的创新，我们依然在地球上留下了过于沉重的足迹，这不是什么秘密。津巴布韦出生的建筑师米克·皮尔斯（Mick Pearce）希望建造一种漂亮、现代且节省能源的大厦。于是，他做了和约瑟夫·帕克斯顿一样的事情：求助于自然。在设计位于津巴布韦哈拉雷市中央的大型购物中心和办公大厦东门中心（Eastgate Centre）时，米克转向白蚁巢寻找灵感。

白蚁是富有发明才能的生物。他们需要86华氏度~88华氏度的恒温。但是津巴布韦的温度非常不稳定。夜间气温可能降到35华氏度，下午温度可以达到104华氏度。白蚁通过挖出一种微风捕捉器的构造调节巢穴内的温度。它们在底部潮湿的泥土中开出小室以降低温度；热空气升高，通过一个通道散播到顶部。为了保持热度/湿度稳定，白蚁定期地开辟新的隧洞并关闭其他隧洞。

虽然米克所学的专业是建筑，但他对自然生态系统非常感兴趣，他认识到建筑学和生态学是彼此连接的。如雅尼娜·拜纽什（Janine Benyus）在《生物模拟学：源于大自然的创新》（Biomimicry：Innovation

Inspired by Nature）中指出的，植物、动物和微生物已经做到了我们想做的每一件事情，而且没有造成污染或依赖化石燃料。她问道："还有什么更好的模范吗？"

米克设计了一栋建筑，具有厚厚的由砖石砌成的墙壁以及一个极为后现代的中庭：钢铁格子状的梁、悬吊的通道甚至还有桥梁。在白蚁的启发下，他安装了风扇，从中庭吸入新鲜的空气并把空气吹进地板下面的空隙中，再通过踢脚线通风口吹到房间内。空气在上升过程中变暖，然后通过48个砖砌的烟囱结构排出去。白天，大型风扇通过每小时更新空气7次来降低建筑的温度；夜间，小型风扇将全楼的空气每小时更换两次。这种通风系统的价格是同等空调组的10%。这栋建筑比哈拉雷市6栋传统建筑的能量消耗总和低35%。

米克·皮尔斯的设计在能量消耗上为东门中心业主节省了350万美元。他的设计也为东非发展中的商业圈带来了巨大的经济利益——东门中心的承租者因为这种精妙的设计支付的租金比周边建筑的承租者低20%。

他的工作过程依赖我们认为的连接思维的三个主要问题。第一个：问题是什么？他需要设计一个现代的、环境友好的建筑，而建筑所在的非洲城市不具有这两种特征中任一种的有力典范。第二个：如果怎样会怎样？如果是大自然，特别是白蚁，会给出怎样的解决方案？第三个：这有意义吗？答案是肯定的。这对环境有意义，对津巴布韦的发展中经济基础结构有意义，而且后来证明对全世界设计圈的许多人都有意义。当米克因东门中心的设计获得克劳斯亲王奖（Prince Claus Award）的时候，评委会写道："在该建筑中，米克·皮尔斯将建筑正确性的标准丢出了窗外，从大自然和当地文化中寻求可持续的解决方案。"

这显示了当地文化以及自然地理现实有很多东西能教给那些愿意拒绝标准化现成解决方案的人们。他的建筑屹立着，不仅是面对全球化做法的同质化力量而对多样化进行捍卫，而且是对拒绝与现代世界产生联系的怀旧做法的反抗。米克·皮尔斯很可能已经远远超越了今天世界上任何建筑师经常给出的增强可持续性和多样化的承诺。他最大的成就是提出了一种对赤道地区国家趋向于借鉴北半球高楼大厦的真正具有创新性且成功的替代选择。

跟米克·皮尔斯一样，克里斯·费希尔（Chris Fischer）也热衷于利用连接思维超越对环境保护和可持续性的承诺。克里斯一直着迷于大海："我一生中，从儿时开始，就对水有兴趣。"他的哥哥们卖掉了家族生意之后，他陷入困境，他当时29岁。他的收益分成不足以让他一辈子无忧无虑，但是他确实拿出几个月专心考虑自己的前途。因为喜欢大海，他决定在加利福尼亚海岸边的一艘帆船上进行思索。连续数月在海上的生活令他吃惊，他

意识到很多美国人完全与海洋中发生的事情以及它对人类未来的影响断开了连接。

在克里斯对自己的生活进行重新考虑的时候，他认识到了大白鲨的重要性。“大多数人认为鲨鱼勇猛无敌，但是它们身处真正的危险之中，”他解释说，“鲨鱼是海洋中的狮子，是重要的平衡元素，如果没有鲨鱼，就失去了我们的大海。”克里斯发现渔船每天捕杀200000条鲨鱼，每年超过7300万条。

克里斯参与的研究和海上探索主要是给鲨鱼贴标签，创建一个开放式的科研数据库，在这种工作过程中，他发现了捕杀鲨鱼的捕鱼船长的实践性知识、竞争基金和发表论文的学术界的科学家、将大白鲨描述为对人类具有危险性威胁的媒体工作者以及应对物种濒临灭绝的政策制定官员之间存在巨大的脱节。“我意识到，如果我只是一个著名的捕鱼者，是不能为海洋的未来带来全球性的影响的，”他说，“我需要成为现代最伟大的海洋探险者，成为我们这个时代的鲁滨逊。”我们不得不承认，决定从事海洋这般宏大的事业需要非凡的胆量，而要与大白鲨面对面也需要巨大的勇气。

大多数人认为鲨鱼勇猛无敌，但是它们身处真正的危险之中。鲨鱼是海洋中的狮子，是重要的平衡元素。如果没有鲨鱼，就失去了我们的大海。

克里斯为国家地理频道和历史频道制作了节目，收取了2000万美元出镜费。这不仅为大白鲨研究基金会（Ocearch）提供了全球影响力，而且帮助它获得了资金，因为他捐出了一半的收入。他在2002年～2009年间主持了《海上探险》（Offshore Adventures）节目。观众对180集垂钓、自由潜水和自然环境保护方面的纪录片反响强烈。他也博得电视评家的青睐：《海上探险》获得过两次艾美奖。甚至白宫也向克里斯讨教关于负责人的渔业管理意见，2007年布什总统与克里斯一起进行了美国切萨皮克湾的考察。

但是，他的任务仍然没有达成。他开始邀请科学家、渔民和媒体与他一同参与给鲨鱼贴标签的探险旅程。他的渔船名为“MV大白鲨研究基金会”号（MV Ocearch），可以安全地提起成年鲨鱼。这让多学科的研究团队接触到鲨鱼，团队可以在大约15分钟的时间内对成年活鲨鱼进行多达12项的研究。只有在连接思维活跃的这个时代，来自肯塔基州路易斯维尔市的一位年轻人才能在不具有任何高级学位的情况下航向大海，提出让一项主要的环境挑战引人注目的强大问题，创建一个平台供来自世界各地的最聪明的人聚集起来协作找出解决方案。

专家、渔民和媒体很快接受了克里斯的邀请，船上不久就聚满了嘉宾。关于这项工作的宣传连接了每一种传播平台——纸媒、互联网、地方电视

台、全国性电视台和全球电视台。克里斯还记得让这一切发生改变的洞见：如果我们毫无保留地包容并且将一切开源，我们的规模就会爆炸性增长。

他联系了具有社会责任感的公司，例如卡特彼勒（MV大白鲨研究基金会号使用了卡特彼勒的发动机和发电机），这家企业对他的任务提供了资助。他还邀请了主要的海洋研究权威，例如海洋科学保护研究所的迈克尔·多梅尔（Michael Dormeier）博士。多梅尔博士的工作被认为是世界范围内最全面的大白鲨研究。克里斯与学术界的合作吸引了来自20多个机构的50多位研究人员登上了MV大白鲨研究基金会号，并发表了30多篇重要研究论文。

2013年，克里斯与大白鲨研究基金会的团队发起了针对六年级至八年级的综合系列课程方案。由于大白鲨研究基金会致力于面向学校的宣传，克里斯的深远影响也体现在那些了解大海并与大海产生了联系的、即将长大成人的青少年身上。

大白鲨研究基金会也成为海岸管理机构的资源。如果某只贴了标签的鲨鱼游到离佛罗里达海岸一英里之内的地方，克里斯在犹他州的笔记本电脑上工作时就能看到。他利用跟踪工具通知海滩管理机构当地海域中可能有鲨鱼，这样就没人会受伤。今天，普通市民和海滩安全专业人士可以利用大白鲨研究基金会在线平台留意自己附近海滩是否有鲨鱼。

克里斯利用自己的连接思维发现一种在各种群体和个体的优点、需求、好奇心和信念的基础上建立广泛连接的方式。通过激发关于他发起的话题的兴趣，结合人们对大海的热爱、创建和公开关于大白鲨的最好的数据库，克里斯拥有了一个比通过电视赢得的观众群大出不知多少的受众群。“我们从2500万电视观众扩大到了1.2亿媒体覆盖受众。”他说。鲨鱼跟踪器是大白鲨研究基金的一种工具，可以利用卫星技术跟踪贴了标签的鲨鱼的行动。从孩童到博士在内的任何人都可以使用鲨鱼跟踪器，其影响力超越了纯粹的数据。事实上，这种工具有助于年轻的下一代了解自然环境中的鲨鱼。

成功带来了重要的创新，尤其是在克里斯联系的媒体里。成功也使克里斯向着他的最终目标迈进：建立拯救海洋的公私伙伴关系。

克里斯已经是兰德里（Landry’s）、雅马哈（YAMAHA）、卡特彼勒等财富500强公司的伙伴。“我正在努力在财富500强公司中众筹，解决我们的地球面临的主要问题，例如海洋废弃物，”他说，“我希望与商业、媒体和学界合作解决万亿美元级的问题，在拯救地球的同时，也将壮大它们的业务。”

他拥有一种并不神秘的武器：他是一个协作网络的中心，这个网络联合了学术界和捕鱼者，也影响到单纯热爱海洋的数百万的人们。“我觉得我们释放出来的是一种能力，它瓦解了所有旧体系而将公众放到了首位。”他说。没有比参与其中的公众、得到充分利用的财富500强公司集合以及行动起来的政府还要强大的资源了。

令人难以置信的是，一个爱鲨鱼的家伙会成为创造出一种将如此多行业聚集在一起并影响如此多层面的连接模型的人。克里斯获得的动力不仅来自要成就一番伟业的激情，而且来自对如何应对这个过程中的挑战没有先入为主观念的外行人的优势。他做了各种尝试。他敲过了所有敞着的大门，他邀请来了感兴趣的各方人士。当我们这样做的时候，我们不仅会实现我们最为雄心勃勃的目标，而且会与我们无法想象的人们建立起连接，创造一种供连接思维蓬勃发展的环境。

---

1. 1华氏度≈–17.22摄氏度。——编者注

10 拥抱连接思维

就是现在。世界上有那么多的事情需要做，每个人都需要完成自己的那部分工作。我们希望现在你也认识到你可以利用连接思维去追逐自己的梦想。它不是仅供具有建立连接的天然倾向的年轻人使用的，而是提供给我们所有人的一股升腾的巨浪，只要我们乐意去拥抱它。我们需要带着各自独特的能力、视野和经验，去搞定那些大事。

连接思维既有趣又有益。它将改变你在世间的归属感，帮你发现你的目标。它可以带你跨越你个人的目标——让你帮助其他人并以你不曾想象过的方式改变世界。它也可以带你联系到可能会错过的人——这些人可能永远地改变你的生活。

我们希望通过阅读这本书，你认识到你可以激活你的连接思维，并帮助其他人这样做。我们希望这本书启发你着手这样做而且引导你前行。

记住我们在本书开始时的承诺：

确定梦想。

增加连接。

放大梦想。

搞定大事。

现在轮到你在自己的生活中将这个承诺付诸行动了。每个人都可以从连接思维中获益。你将走向何方？你如何与其他人完成这段旅程？这段旅程起始于你的梦想、你的激情和你认识自己的意愿。

我们对连接思维的记录是一次充满希望的探索的过程。随着我们继续搭乘和研究连接思维的巨浪，最令我们兴奋的是这种连接思维浪潮不只提供给有门路、享有特权的人，不只属于胆大的人或象牙塔。

沙伊–妮科尔觉得罗恩和他2000磅重的大南瓜令人鼓舞，因为罗恩的连接思维可以以一种30年前不可能有的方式飞翔。他可以连接、学习、生产出第一个2000磅重的南瓜——而且在完成这件事情的过程中，以一种他未曾想象过的超大规模为世界提供了食物。

埃丽卡深受鼓舞，要拥有连接思维并不需要你是一个“超级天才”。你要做的就是充分发挥才智去建立连接。

我们都知道我们生活在充满挑战的时代。组织、联盟和社区比以往更加互联。在我们这个快速变化的世界中，掌握连接思维能量的人和组织将处于领先的地位。其他保持不连接的状态、行动缓慢或不行动的人和组织可能要挣扎甚至受苦。如果你学会激活自身和周边的连接思维，你可能变得无往不胜。

我们作为作者希望传达的信息是：我们都有能力去做成此事。我们可以带着自己的激情和关切去学习、连接从而创造。当我们的想法燃烧起来的时候，我们可以改变我们可能想象不到会影响的人的生活。不是因为我们着手这样做了，而是因为我们表达出了我们的连接思维。我们相信，当我们联合起来的时候，我们可以解决最困难的问题，任何成就都是可能的。

如果你从这本书中得到了任何收获，我们希望你也为我们做一件事。将这本书赠给其他人，让他们读，鼓励他们激活自己全部的连接思维。与我们分享你的故事，将其传递开来。

我们回到在本书开始时向你提出的问题：

如果你可以利用你有过邮件往来或者通过社交媒体及其他方式可以联系到的所有人的力量去增加你的理性和感性认知、智商和情商，你会做什么？也就是说，如果你可以做任何事情，你会做什么？答案由你决定。

第三部分 搞定大事实操手册

连接思维比人脉拓展更重要、更有效。从20世纪90年代到21世纪前10年，对人脉的研究得到迅速发展。2002年，杜克大学林南教授出版了开拓性的《社会资本》（Social Capital）一书，该书提出了在实现目标时利用社会连接和社交关系的重要性。他的理论是“你认识什么人”以及“你知道什么”在生活和社会中关系重大。当时，这是一种开创性的观点，这本书的书名此后也成为关系网络的常见代名词，这种关系网络让一些人超越了其他看起来具有相似才能和动力的人。

如今，这种思维似乎有了局限性，需要进行更新。连接思维——联合世界上多样化的人员、网络、学科和资源，打造出创造价值、意义和突破性成果的连接的能力，意味着能力和影响比以前更加容易获得，也意味着我们可以通过联合他人取得比以往想象的更多的成就。

在本书开始的时候，我们与你分享了我们的宣言：

确定梦想。

增加连接。

放大梦想。

搞定大事。

现在我们将下潜得更深一些，专注于你如何使用本书的内容，在生活和工作中制造出实际的、强大的变化。因为有多少人就有多少种连接思维的方式，我们将提供利用本手册的几种不同的方法：

·连接思维的**5C**：个体或团队使用的指南，理解具有连接思维之人最常见的特征。

·连接商（**C×Q**）角色模型：提供一系列角色模型的指南，帮助你思考如何以具有连接思维的方式闯天下。如果你从榜样和故事中学到最多，这一部分就合你的胃口。

·连接思维测试：一个小测试，用来评估你使用连接思维的5C的程

度，根据你的优缺点判断你可能希望与哪种C×Q角色模型搭档以搞定大事。

·搞定大事工作规划：在你努力搞定大事的时候，要问自己的5个重要问题。为了获得最深思熟虑、最坦诚的回答，这些问题都是开放式的——你可以不断地问自己这些问题。

·搞定大事经理人指南：一个简短的指南，为经理人提供一个有效地与自己的团队使用这个手册的体系。该指南帮助找出团队在5C方面的总体优势和缺点，也展示出如何利用C×Q角色模型搞定大事。

·搞定大事真正的好消息：这部分是对连接思维在生活和工作中用处的有力提醒。在你需要反思、重新定位和充电的时候，请翻看这部分。

·搞定大事阅读讨论指南：现在你已经阅读完这本书，我们希望你继续思考和交流。利用这个团组讨论指南在你的读书会、博客或社交网站上对这些观点进行辩论。

·搞定大事回顾：这本书内容广泛——你可能无法立刻回想起其中的所有内容。所以，在这部分你将看到：

·连接思维的定义

·搞定大事推特总结

·搞定大事咖啡馆交流总结

·搞定大事总结

连接思维的5C

在研究中，我们发现了具有连接思维的人们身上一再出现的5个特点。为了找出你的连接思维并搞定大事，你应该首先理解连接思维的5C。

·好奇心（**Curiosity**），从不同的语境设计并提出问题，获得新视角的能力。

·结合能力（**Combination**），获取不同的观点、资源和产品并将其结合起来产生新观念和新思维方式，得出令人惊讶的结果的能力。

- ·社群缔造能力（**Community**），把人们聚到一起创造、激发新观点并增强关爱和理解的能力。

- ·勇气（**Courage**），在连接观点或开启困难的对话时冒险、坚持和抵抗不确定性、恐惧甚至危险的能力，以及保持这些观点和连接活跃并在需要时将其扩大的勇气。

- ·燃烧爆发力（**Combustion**），动员和组织多样化的人脉为实现同一目标而行动的能力。

我们将在一些已经讲过的连接思维故事中考察5C。

巨型南瓜

首先，让我们回到罗恩·华莱士的故事。还记得他吗？罗恩是来自美国最小的州，一生都希望在吉尼斯世界纪录中占到一席之地的那个家伙。即使之前没明确指出，罗恩也是有好奇心的。他想尽全力找到与他的志趣相关的每个行业的一切信息，包括土豆种植、土壤科学以及真菌如何起作用。他先是学到了有关南瓜种植的所有知识，然后是有关水果和蔬菜种植的知识，再然后他开始整理从他能想到的所有地方获得的数据。这需要勇气：走得更远；坚持做别人告诉他无法做成的事情；与相关的科学家建立联系；坚持不懈直至得到他想要的结果。

当罗恩加入州南瓜种植者协会，成为BigPumpkins.com的活跃成员的时候，他不断进步，在两个不同的群体（南瓜圈和科研圈）间找到了价值和社群。在某个节点，罗恩决定将他知道的一切结合起来——土壤科学研究、土豆种植研究以及何时及如何安排作物培育的时间。在怪物二号南瓜打破世界纪录之后，罗恩·华莱士的故事“熊熊燃烧”起来，开始接触到更多的受众。今天，罗恩在世界各地演讲，曾经认为他招人烦的科学家追着研究他的经历，他也开始使用自己的平台发起关于商用化肥威胁的勇敢挑战。

救助短信专线

我们再来回顾DoSomething.org的南希·卢布林的故事。南希一直是一位天才的社群建设者——她建立起DoSomething.org，动员美国各地超过200万青少年参与到与他们最相关的社会问题之中。当让人不安和警觉的信息开始出现在信息平台上的时候，她运用自己的好奇心提出了一系列新问题：我们怎样才能够帮忙？我们可以联系谁来帮助这些青少年？她非常勇

敢地将她的资源与新的社群——社会工作者、青少年健康专家、健康诊所结合起来创立了救助短信专线，以救助身处危机之中的青少年。但她没有就此止步。她也在思考哪些社群可以利用从救助短信专线获得的数据，如何用救助短信专线的数据创造一个关于青少年和他们的困扰的实时数据库。她使用这些数据联系到新的社群——公共政策制定者、学校管理者和教育者，去塑造与青少年和他们的需求相关的公共政策。南希提醒我们，有时候连接思维是一种你用来搞定大事的东西，而有时候连接思维取决于你是否乐意在变化着的环境中行动起来。

向白蚁学习的设计师

津巴布韦哈拉雷市东门中心的通风系统的能耗仅有安装传统通风系统的建筑能耗的10%。这一成就可以归功于建筑师米克·皮尔斯，他想到了把从白蚁巢穴中学到的知识应用到购物中心的设计中。米克是津巴布韦人，他对非洲社群具有责任心，并将其体现在建造漂亮、现代且可持续地反映当地文化的建筑的决心之中。他将这份承诺与他永不知足的好奇心结合起来，这让他发现白蚁通过精心地打开和关闭巢穴中的加热和降温通道令巢穴保持温度稳定，他将这种做法应用到了自己的设计之中。他发明了一种系统，令热气降到建筑底部然后向上排出。通过把现代建筑的传统原则抛到窗外，从大自然和当地文化中寻求可持续性解决方案，米克引领了一场勇敢的对话。米克将这种“白蚁科技”结合到他负责建设的东门中心中。今天，他的工作启发产生了以津巴布韦为基地的TERMES项目，该项目利用数字技术扫描白蚁巢穴，从而对它们的建筑结构进行详细的描绘。它的使命是协助为世界提供一种打造自调节型建筑甚至城市的模板。

USHAHIDI海地

帕特里克·迈耶看到数十万海地人可能死亡的报道之后，由于担心无法取得联系的在太子港工作的好友，勇敢地在波士顿的办公室发布了一个实时的海地危机地图，然后一直坚持更新。

海地有一半的地区有电，另外一半没有电。帕特里克结合推特、YouTube和其他社交媒体发帖和更新。他引进了一个社群帮助他跟踪每一条新数据，并号召学生志愿者在线工作。他也与在波士顿的海地人联合起来。通过在塔夫茨大学的一个电脑实验室开展工作，他们一起将推特和状况更新信息从海地克里奥尔语翻译成英语。在几天之内，美国军队利用Ushahidi帮助确定失踪人员的位置，将幸存者重新引导到安全一些的地方。

C×Q角色模型

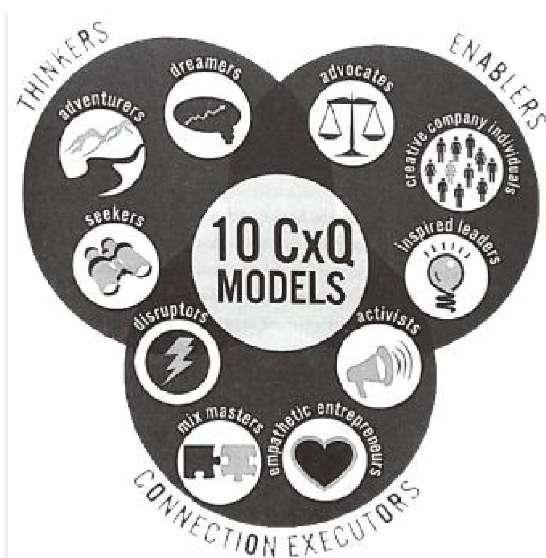
具有连接思维的人可以分成三类，思想者、促进者和连接执行者。思想者帮助激发和产生宏大的想法，促进者创造出搞定大事所需的结构和力量，连接执行者则调动所有需要的人员和资源搞定大事。

在我们的研究中，我们发现这三类具有连接思维的人员具有不同的5C优势。思想者具有高水准的好奇心、结合能力和勇气。促进者具有高水准的社群缔造能力、结合能力和勇气。连接执行者具有高水准的爆发力、社群缔结能力和勇气。

为了协助你判定自己属于这三类中的哪一类，我们将在本节通过分析这本书中介绍过的人来探讨10种C×Q角色模型（见表附–1，图附–1）。

表附–1 10种C×Q角色模型（10C×Q Models）

思想者（thinkers）	促进者（enablers）	连接执行者（connection executors）
梦想者（dreamers）	灵感领导者（inspired leaders）	混合大师（mix masters）
探险者（adventurers）	支持者（advocates）	积极行动者（activists）
探求者（seekers）	创新企业个人（creative company individuals	具有同理心的创业者（emnathetic entrepreneurs） 破坏者（disruptars）



图附–1 10中 10种C×Q角色模型

大多数人在生活中同时扮演着许多不同的角色。所以，在私人生活中你可能是一个梦想者，在手工艺品电商网站Etsy开店或在Quirky等平台上推广新发明，工作中你可能是一个混合大师，将分散的人群联合在一起，朝着一个共同的、创造性的目标前进。在家庭中，你可能是一个支持者，为你所坚信的会影响你深爱之人的事业提供资助，而同时工作中你扮演着破坏者的角色，创造出像Airbnb一样改变行业格局的平台。当你决定返校上学的时候，是探求者在渴望去读书。

尽管你可能看到自己与其中一些C×Q角色有多多少少的关联，我们建议你仔细阅读那些与你合拍的C×Q角色模型。如果你观察自己的故事、恐惧和才能，你认为什么是你的典型特征？其他人如何描述你？如果你要进行这一步，让你的朋友帮助你吧。他们的答案可能让你大吃一惊。

我们也建议你寻找身边的C×Q角色模型。分辨出某个人的角色可能让你与他们最富有成效地进行互动。你的老板是一个处理数字的探求者还是更像一个灵感领导者？你的孩子是一个混合大师还是一个探险者？你的朋友中有多少人是具有同理心的创业者，有多少人是积极行动者？你的隔壁邻居呢——他们是忠实的支持者吗？

注意观察C×Q角色模型如何体现在你遇到的人身上，不管是在家中还是在工作场所。人们怎样在脸谱网、推特和其他数字平台上表现自己？不管是有意地还是无意地，他们传达出什么样的C×Q角色模型？随着你更有能力分辨出身边人的C×Q角色模型，你将更轻易地发现自己正体现出的C×Q角色。

我们知道这10种角色会提供关于具有连接思维的人们的世界，他们如何运作、他们在何地如何获得大成果以及他们能给我们什么方面的提示。请记住，没有人是连接思维方面的全能专家，所以我们给出了这本书中许多不同的真人事例，他们在采取行动提升自己的连接思维。我们也邀请你将你认为体现着卓越连接思维的人们的故事分享出来。

思想者

他们是产生开拓性想法的人，帮助人们看清大方向并想象所有的可能性。

5C实力：好奇心、结合能力、勇气。

C×Q角色模型：梦想者、探险者、探求者。

梦想者

特征：有创意、理想主义、耐心。具有想象力的梦想者。

描述：梦想者是连接思维世界的中心。他们具有耐心、勇气、想象力和实力去想象不可能之事并搞定大事。我们看到这些特征体现在罗恩·华莱士培育2000磅重南瓜的奋斗中，在约翰·格林对抗糟糕者的社群缔造中，在斯佐·舍希德和马拉拉·尤素福扎伊为长期面临制度性和政治性障碍，无法接受教育的6亿发展中国家女孩未得到充分重视的脑力提供帮助并进行引导的大胆而惊险的目标中。梦想者几乎总是与未来相关，想象着可能性及接下来可能发生的事情。他们感觉身处具有想象力、创造性观点和独特人生观的人们之中最惬意，而且他们一直在询问："如果这样会怎样呢？"

范例：罗恩·华莱士、斯佐·舍希德和马拉拉·尤素福·扎伊、约翰·格林和对抗糟糕者。

工具：1.与不同的社群和网络分享你的观点。对梦想者来说，分享是很容易的事情。你天生就受到刺激性对话的吸引，尤其是与跟你想法不同的人进行对话。待在你可以通过他们的眼睛观察生活的位置。拿出时间与新朋友交流，他们激励你从不同的视角和其他的角度观察问题。当罗恩·华莱士梦想种植巨型南瓜的时候，他通过重要的科学家和南瓜协会砥砺自己的想法。当斯佐·舍希德看到利用马拉拉身边所有能量的机会时，她迅速开始筹集建立超越传统的社群的资源——与创新者、行动者、政府、地方领袖、非营利组织及大型机构联合。当约翰·格林开始制作对抗糟糕者视频的时候，他组建了一个由同性恋、变性儿童、患病儿童、欺凌受害者和聪明敏感的青少年构成的社群——成员超过了100万。

2.与具有共同兴趣和使命且具备不同技巧的伙伴建立同盟，从而为你的目标提供支持。梦想者需要伙伴将他们的想法付诸行动。罗恩·华莱士与可以帮助他检测新的土壤样品的重要科学家进行了合作。梦想者需要与积极行动者、支持者或探求者这样的C×Q角色模型合作，迈出搞定大事的下一步。当你身处对你进行挑战的人群之中时，你可以在观念的交流中发现智慧并奋力前行实现突破。当罗恩、斯佐和约翰等梦想者将具有共同目标的不同人聚集起来的时候，奇迹就发生了。

3.利用已有成效。找出你的远大梦想与已经存在的东西之间的共同之处。对人们围绕你的梦想已经采取行动的方式保持开放的态度，并学着以新的方式利用它们。在马拉拉基金与联合国及世界各地的女性团体的合作中，在罗恩·华莱士创造出教人们如何种植出更大、更健康的蔬菜运动及他的方法最终影响到印度等地的耕作中都可以看到这一点。在约翰·格林与具有相

同志趣的社群（例如Kiva[注]、世界宣明会和救助儿童会）建立伙伴关系，从而最终帮助对抗糟糕者、提高社会影响力的过程中，我们也看到了这一点。

忠告：如果没有了想象力或梦想的飞跃，我们就得不到由可能性带来的兴奋。梦想，归根结底也是一种规划。

——格洛丽亚·斯泰纳姆（Gloria Steinem）

探险者

特征：独立、不落俗套、勇敢。开拓者。

描述：探险者勇于走向世界，探寻新的经历、未知的领域和新奇的事业。他们走出去，发现问题：当使用连接思维的时候，他们把重大的事情完成得波澜壮阔。探险者拒绝标签和任何形式的限制，并将风险作为探险的一部分而坦然接纳。达斯汀·佩恩就是一个例子，这位年轻的冲浪者研究了类似运动的运动员的技术，帮助他发明出超人动作。海洋探险家克里斯·费希尔是探险者的另外一个重要例子。他将自己对大白鲨的热爱转换成了一种协作、包容和开源的网络，而这个网络使当地科学家、学者和市民获得了之前无法获得的关于大白鲨和其他濒危物种的数据。

范例：多邻国的路易斯·冯·安、克里斯·费希尔与大白鲨研究基金会、达斯汀·佩恩和冲浪者。

工具：1.利用你掌握的技巧跳出常规思维思考。从你熟知的东西开始，想想你可以如何利用它打造并检测新的想法。路易斯·冯·安是将人类智力与计算机结合起来解决大规模问题的重要专家，他利用这些技巧研发出了多邻国。克里斯·费希尔成为一位媒体大咖，然后利用他的电视节目和媒体影响将他的媒体头脑转变成开源研究的运动，在鲨鱼跟踪者系统上近乎实时地免费分享数据并使学生和公众与博士们一起学习。

2.与可以检验你的观点并将其付诸行动的支持中心或社群定期联系。克里斯·费希尔在大白鲨研究基金会有一个紧密联系的团队，包含了科学家、渔民和媒体。卡内基梅隆大学的实验室接受了路易斯·冯·安大胆的想法并将它们变成实用的应用，例如万能验证码和多邻国。

3.研究与你的主要兴趣点有松散连接的活动和话题，以发现应对挑战的新方式。达斯汀·佩恩和他的冲浪队友分析了从帆板运动到摩托车运动在内的极限运动的视频，从而发明出了超人动作，正是依靠这个动作他才获得了冲浪冠军。克里斯·费希尔拿出数不清的日日夜夜与渔民和科学家探索海

洋，启发他创立了大白鲨研究基金会。

忠告：不肯远离海岸线的人是不能发现新大陆的。

——安德烈·纪德（Andre Gide）

探求者

特征：好奇、自主、勇敢。挑衅者。

描述：探求者是提出宏大的、绝佳的、将思想变为行动的问题的人。他们为知识而求索，并在各种知识表现形式中发现真理。探求者出于对学习的纯粹爱好而学习。他们仔细观察，在行动前考虑所有的选项并增长智慧以提升自己和他人的生活质量。

在连接无处不在的世界中，探求者充满活力：他们在网上冲浪，开展科学研究，在网上购物，撰写博客文章或接二连三地发送电子邮件。探求者渴求知识和对人类头脑所能掌握的所有事物的理解力。我们列举了来自各行各业的探求者，例如研究生托马斯·赫恩登、贾里德·海曼和埃德·梅尔卡雷克。

工具：1.不断询问“如果广为接受的知识或一些陈旧的假设是错的会怎样”。探求者注意到一些不同的事件并将其转换成问题，带到一个新的方向。当托马斯·赫恩登发现一个被大众接受了的经济模型中的错误的时候，他问道：“如果这些重要的经济学家搞错了呢？如果有人知道呢？我怎样寻找到答案呢？”如果你是探求者，可能会提出相似的问题并增强自己探索事情为何如此的激情。

2.观察你已经知道的东西。问自己知道什么与已知的有差别的东西连接起来？贾里德·海曼经营一个调研公司，这为他提供了创立CrowdMed所需要的知识。埃德·梅尔卡雷克利用自己永不满足的好奇心，通过把他作为物理学家已经掌握的知识用到被认为是化学问题的难题中，很快解决了一项重要的高露洁难题。托马斯·赫恩登意识到虽然他只是一名学生，也有机会主导解决影响世界银行和联合国等全球组织的经济理论中的一项重要错误。

3.参与使你可以提出更好问题的论坛和较小型的群组。对埃德·梅尔卡雷克这样的发明家来说，这种论坛可能更像Quirky或新励这样的网站。对数字化探求者来说，较小型的群组可能是在脸谱网群组中的一个更新或基于主题标签的推特讨论。利用较小型的群组筑造支持机构帮助你不断地提出大胆的问题，就像托马斯·赫恩登从他的教授那里获得支持的做法一样。

忠告：真相很少纯粹，也决不简单。

——奥斯卡·王尔德

促进者

他们是创造用于搞定大事的结构、力量和团队的人。

5C实力：社群缔造能力、结合力、勇气。

C×Q角色模型：灵感领导者、支持者、创新企业个人。

灵感领导者

特征：目标性、专注团队、有动力。积极变化的发起者。

描述：灵感领导者提出恰当的问题。他们帮助员工和同事建立起一种用于完成雄心勃勃的目标的架构，并利用他们的影响力为人们的生活带来重要改变。他们愿意冒险，愿意为团队的风险承担责任。他们授权并扶持团队中的创新企业个人并且在面对变化时感觉非常舒畅。他们掌控局面，以图取得最优成果。我们看到灵感领导者的例子包括本·考夫曼以及帕特·米切尔。

范例：Quirky的本·考夫曼、高露洁执行团队、帕特·米切尔。

工具：1.打破阻碍进步的愚蠢的规则或程序。例如，本·考夫曼提出问题：为什么厨房用具公司要花两年零七个月的时间设计制造出一种土豆削皮器？由于认识到融资、工程和销售方面的问题挡住了很多人将伟大的想法转变为可推向市场的产品的道路，考夫曼的公司Quirky打破了传统的规则。考夫曼请消费者提出他们对某种发明的看法，一个全球化的社群投票选出一个优胜者而且每个月Quirky会设计和制作两种产品。这家公司已经改变了全世界考虑产品研发的方式。

2.向新的社群寻求帮助。鼓励社群之间以一种每个人都能表达观点的方式合作，比如Quirky、CrowdMed和蛋白质折叠游戏这样的平台。你能够与组织内部的创新企业个人或者组织外部的探求者合作吗？例如，当高露洁执行团队联系到一群由于传统招聘程序的限制而通常不会与其联系的难题解决者的时候，他们立即发现了公司外的物理学家埃德·梅尔卡雷克，他帮助他们解决了包装难题。当帕特·米切尔发起TED女性大会的时候，她也邀请了大学校园、企业和小城镇社区的社群主办它们自己的TEDx女性活动，由此出现了在蒙古和沙特阿拉伯等遥远的地方的集会活动。

3.前进着失败，快速地失败。碰到障碍或以失败告终的项目具有巨大价值，只要你可以认识到原因并从中吸取教训。总会有内在的因素和外部的条件帮你明确下一步的动作。

忠告：你具有创建比自己更加伟大的东西所需要的一切。

——赛斯·高汀（Seth Godin）

支持者

特征：热心、积极支持、具有同理心。具有提供反馈意愿的良好的倾听者。

描述：支持者具有为他人采取行动的动力。支持者帮助人们在他们的社群中实现自己的愿望和梦想。支持者有一团火，当他们发现某种产生重大影响的方式并判断出将如何带来改变的时候就会自动爆发出能量。他们毫无保留地付出从而使其他人的生活水准得到提升。

想想卡伦·布洛柯班克、珍妮·皮坡或阿拉纳·梅登。在每个人的故事中，他们都不只是提出好的想法，这些想法激励着他们带来巨大影响。支持者的参与并不需要大张旗鼓地出现——可以在危机救助中心接听电话或者在社区花园为参观者指路。他们搞定大事的任务可能看起来不具有跟其他故事一样的影响力，但是对“为什么事情有意义和他们想做什么”的清醒认识对支持者来说至关重要。

范例：珍妮·皮坡、卡伦·布洛柯班克、阿拉纳·梅登。

工具：1.选择一项对你重要的事业并专注于它为什么对你希望帮助之人有意义。如果你还没有投身于某项事业，选择能让你迸发出能量的事情。有了互联网，找到决定要做的事业从未如此简单。当你寻找的时候，倾听自己的直觉。有什么问题是你希望得到解决的？有哪个领域让你有动力——健康、女性问题或动物权益？有哪个地方吸引着你——苏丹达尔富尔、印度或美国阿巴拉契亚山脉？你有哪些技能可以用来促进问题的解决？你可能不是医生或公共健康专家，但是可能你具有媒体或会计背景、懂技术或在交际等方面有一套。一旦你明确自己想解决什么样的问题，就走出去弄清楚为什么它对你希望帮助的人有重要意义。阿拉纳·梅登很快就意识到为她妈妈发明幸存者内衣这件事情提供了一个帮助很多人的机会——数以千计的签名者具有相同的目标而且跟她一样对她的想法抱有激情。

2.策略性地瞄准你想要接触的社群和网络，想清楚你想要从它们那里得到什么。使用合适的工具激活你的网络。诺亚的妈妈卡伦利用“给诺亚的

信”这一活动建立起一个社群。阿拉纳·梅登用Change.org收集别人的签名。珍妮·皮坡则通过时事通讯与其他FOP病人分享医疗信息。同时，要寻找将各种中心连接到一起的点。例如，珍妮·皮坡充分利用她的时事通讯聚集资源，资助在宾夕法尼亚大学开展的FOP研究。

3.定义你对成功的评判标准。作为支持者，自己一定要有对成功的定义。阿拉纳·梅登对成功的定义是成为她妈妈的坚强支持者。珍妮·皮坡帮助塑造着面对FOP的未来的一代代人的生活。她启发人们认识到产生重大影响并不需要多么大的付出——一场简单的保龄球比赛或烧烤募捐活动可能为身受FOP和其他罕见病折磨的人带来一辈子的改善迈出重要一步。

忠告：一小群坚定的人在对自己使命不可磨灭的信念的支持下可能改变历史进程。

——圣雄甘地

创新企业个人

特征：有信心、勇敢、有创业家精神。想法的实施者。

描述：这些人没有垂涎于他们老板的工作或者梦想着脱离出来干自己的事情。他们想要的是在他们工作的公司结构内搞定大事的自由。他们是在大型组织内部工作的创业者。当创新企业个人发现好想法的时候，他们知道如何将其变成一个全面的行动规划。当他们利用自己的创新能力时，他们不仅为社会做出贡献，也冒着可能影响他们员工、组织和行业的未来的风险。

这些人一贯地与那些激发他们的创造性思维的人建立连接。他们拒绝不变的东西而且很少会思考老一套的想法。这体现在一些领导者中，例如亿滋国际的博宁·博夫和克里斯蒂·史密斯。另外，《卫报》的西蒙·威利森通过一种游戏般的形式，把所有读者审查员团结在“获得最高分”的目标下，征召20000名读者在几天之内整理了170000多份国会议员的支出报道。

范例：博宁·博文、克里斯蒂·史密斯、西蒙·威利森和《卫报》。

工具：1.获取信任并说服坚定的主管或导师提供支持。为了建立信任，发展出这种类型的关系，需要在日常任务中表现出你对长远任务的不遗余力。例如，博宁·博文在孤注一掷之前不断地通过成功地冒小型风险建立起总部对他的信任。他的团队在超级碗推文一年前从在时代广场创作实时奥利奥广告起步，这使他们准备好了在第47届超级碗时快速而有效地行动。

2.创造空间和定期的机会，以不会严重影响公司的底线或威胁其位置的方式练习创新。作为创新企业个人，你可以评估公司的文化和限制，以一种公司愿意尝试的方式帮助组织冒风险。利用在你的组织内外与你具有天然亲近感（文化、爱好、激情、世代）的小组，找到充分调动这些小组跨越不同的堡垒解决问题的方法。取得的结果可能是天翻地覆的改变，但是你采用的方式将让人感觉是其有机的组成部分。同时，不要费力地去追求一致。确保在保持核心使命不变的同时融合多样的观念和团队成员。

3.获得在你的领域内外具有开拓性的创新。这可能是从看TEDx演讲到争取本年度参加三次会议的经费在内的各种事情。例如，克里斯蒂·史密斯一直都能找到学习新想法的途径，这帮助她应用“掩饰”的概念提升德勤的多元化和包容性。她有意地拿出时间和外部的专家每月会面一次，并参加她所在行业以外的创新者的会议。当《卫报》的西蒙·威利森设计出一种游戏似的界面来显示国会议员的支出时，这个项目是建立在西蒙和其他开发者4年前创建的开源web框架Django上的，这是《卫报》能够在英国国会议员支出数据公布之后快速行动的关键原因之一。

忠告：当一个人琢磨一堆石头，而心里却想的是一座教堂的形象的时候，这堆石头就不再是一堆石头了。

——安东尼·德·圣–埃克苏佩里（Antoine de Saint-Exupéry）

连接执行者

他们是调动搞定大事需要的所有人、想法和资源的人。

5C实力：爆发力、社群缔造能力、勇气。

C×Q角色模型：混合大师、积极行动者、具有同理心的创业者、破坏者。

混合大师

特征：思想开明、有创意，协作。思想的授粉者。

描述：混合大师在主动沟通并在特定领域之外建立起连接的时候就变得强大起来。凭借各种技能，混合大师能够发现规律、建立连接并帮助运用多种机会。他们拿出已有的知识、想法和记忆，将它们结合成新的观念、产品、创意或主张。他们经常像科学家一样应对生活，测试假设然后得出理智的结论。这体现在亨特·霍夫曼身上，他与其他博士、游戏和治疗方法建立连接，从而弄清楚了如何利用游戏作为分散注意力的方法帮助烧伤患者

应对疼痛。麻省理工学院小装置实验室有很多混合大师，他们设计出的冷却器可以靠电能或太阳能运转，节省下了每年600美元的日常冰块运送费用。

范例：亨特·霍夫曼、苏伽特·米特拉、何塞·戈麦斯–马克斯和麻省理工学院小装置实验室。

工具：1.留意你允许进入你生活的人和想法是什么类型。你可以选择老师、朋友、要读的书籍、要听的音乐和要看的电影。你是你允许进入你生活的一切的糅合体；你可以通过与新类型的人员、想法和知识建立连接而产生新的看法。亨特·霍夫曼整天与不同学科的博士联系，实现了他对游戏和烧伤治疗的融合。

2.每周拿出用于探索或游戏的一小时。作为混合大师，你需要时间去思索和结合观点，拿出足够长的时间参与其中以坚持到取得成果。有时候，这段时间用于与来自不同学科或背景的人联系。有时候，这段时间用于掌握新的技能（例如写博客、唱歌、进行某种运动、编程）。注意你是如何将连接思维应用到你正在学习的内容上的。在麻省理工学院小装置实验室，何塞·戈麦斯–马克斯和他的团队通过到洪都拉斯和印度等地出差，一直在花时间探索各种想法；他们在这些旅行完成之后拿出一段专注的时间在实验室中度过，在那里，他们将发现的想法合并到能够解决很多社区的迫切需求的健康技术中。

3.利用不同类型的连接工具检测你的想法。在混合新的想法时，尝试去利用不同的工具与新的社群和网络（视频、音频、游戏、推特、脸谱网）建立连接。使用这些工具将社群聚到一起。例如，奶奶云使用Skype将奶奶们与印度的儿童连接起来，从而帮助这些奶奶们为自己的生命创造意义并在年轻人的生活中发挥关键的作用。

忠告：没有东西是完全原创的——一切东西都是建立在之前事物的基础上的。创造性是一种结合的过程——我们通过在生活和关注世界的过程中获得已经存在的知识、想法、影响、记忆和经历，然后将这些片段融合成我们称之为原创性观点的新的结合物。

——玛利亚·波波娃（Maria Popova）

积极行动者

特征：勇敢、坚定、有组织性。变革促进者。

描述：积极行动者坚定地改正各种错误，以公平为目的。当积极行动者利

用连接思维的时候，他们可以解决难题、拯救生命并改变世界。积极行动者善于打造联盟，将不同的群体连接起来。这种模范体现在帕特里克·迈耶的故事中，他在肯尼亚的时候知道了Ushahidi的存在，并在海地发生地震的时候迅速利用了这种绘制工具。积极行动者马莎·派恩，一位吐槽了她的学区里极其不卫生和贵得吓人的校餐的9岁女生显示出一个人如何从个人开始将事情发展到全球。玛莎将她的博客获得的捐赠转到了慈善团体，帮助马拉维的小学建起一个新厨房并提供健康校餐。

范例：Ushahidi的发起者帕特里克·迈耶和奥瑞·奥科罗、玛莎·派恩、解放广场供应活动的发起者艾哈默德·阿布哈桑以及“我们来做吧”运动的雷纳·诺瓦克。

工具：1.在你要用到网络之前，发展你的网络，寻求尽可能多的多样性。找到帮助你参与并连接到新的公众和组织的联系。与和你年龄、观点、政治见解、教育背景、事业角色、地理位置不同的人们缔造关系。例如，帕特里克·迈耶在肯尼亚与Ushahidi的联系让他在马萨诸塞州剑桥市发起了海地Ushahidi活动。你无法知道何时获得的知识可以转化成在地球另一端拯救生命的工具。

2.与新的支持者联手创造空间。解放广场供给品的发起者艾哈默德·阿布哈桑通过推特请求埃及的名人支持和转发推文，在数天内为@TahrirSupplies赢得了10000位关注者。当帕特里克·迈耶在他的海地Ushahidi活动中意识到把海地克里奥尔语翻译成英语成为当务之急的时候，他与一个新的网络——海外海地人建立了合作。

3.一旦拓宽了网络，发起了运动，就要找到回报的方式。嗅到改变的时机很重要，但是，当在完成某件事情的时候，要从点滴做起并回报你当地的网络。从一个熟悉的问题入手会有所帮助。通过利用从不从属博客围绕一件当地的问题动员数以千计的人们，一段时间之后马莎能够在全球范围内建立连接并将100000美元捐赠给位于马拉维的慈善组织。通过在110多个国家开展“我们来做吧”大扫除运动，雷纳·诺瓦克和他的共同创始人一起创造了一个“开放的虚拟世界垃圾地图”并正在推出一个社交网络让地图绘制者们找到彼此，查看朋友们在地图上标注了什么以及更新数据。

忠告：生命的意义不仅是活着。我们给别人的生命带来了什么样的不同，才决定着我们人生的意义。

——纳尔逊·曼德拉

具有同理心的创业者

特征：有激情、顽强、适应性强。有创意的梦想者。

描述：这类人想自己当老板，而且希望满足一种真实的需求。具有同理心的创业者有创意而且有动力；他们是货真价实的推销员，不会坑蒙拐骗；他们会停下来倾听，这就使得他们能够在情感层面上与顾客和粉丝建立连接，让自己为他人提供服务。他们在采取大的行动前先收集数据，积聚起解决挑战并为世界带来创新时所需要的动力。最重要的是，他们真的去倾听，这确保他们正在做的工作提供给人们真正想要的东西。这一点我们在波基尼设计者阿赫达·扎内蒂、生活方式博客作者和YouTube名人米歇尔·潘以及由说唱歌手变身为变革促进者的法瑞尔等创业者身上看到了。

范例：阿赫达·扎内蒂、米歇尔·潘、法瑞尔·威廉姆斯。

工具：1.拓展你可能服务人群的可能性。如果你花时间与人交谈并观察他们的需求，有创意的想法就会出现，它们可以帮到比你想象的还要多的支持者。例如，阿赫达移民到澳大利亚让她创造了世界上第一件两件套的波基尼，这使穆斯林女性可以在海滩上运动，也为由于各种各样的原因希望遮挡全身的非穆斯林女性提供帮助。米歇尔·潘认真倾听她的粉丝的声音并通过讨论不同文化中的不同风格在世界各地获得了观众。

2.快速地失败而且前进着失败。如果你是具有同理心的创业者，你要广泛涉猎、多方周旋并开展实验。你在刚开始时是否擅长某事几乎并不重要。你可以转到另一种方式或流派，不必担心因失败而羞愧。例如，法瑞尔在离开著名说唱歌手这个典型音乐角色的时候冒了很大的风险。他将自己正在从事的一切重新连接到了为自己的卑微而感觉自豪和真实的持久目标，以及为像他一样作为局外人的年轻人的生活带来重大变化的欲求上。这种内在的罗盘把他引向了事业中最辉煌的突破。

3.建立起一套奖赏体系以长期保持业务。成为具有同理心的创业者既需要勇气，也需要能够为你的激情和精力提供能量的结构。例如，米歇尔·潘每天从她的粉丝那里获得的支持和建议帮助她与社群建立起更深的连接，根据粉丝的要求制作新的视频，而且为她开展工作提供了动力。你要从容地去构造重新激活并不断与你所服务对象的最深层需求建立起连接的结构。

忠告：相信你的想法，信任你的直觉，而且不要害怕失败。

——萨拉·布雷克里（Sara Blakely）

破坏者

特征：勇敢、超前意识、无所畏惧。冒险的领导者。

描述：破坏者是开拓性的先行者，他们推翻传统智慧并发现解决问题的新方式。破坏者生活在与“不是，但”相对的“是，而且”的世界中。他们不按照社会规则出牌，他们经常认为规则就是用来打破的。破坏者无所畏惧地投身到未知领域。他们是首先开展营销或首先为某种新事物采取行动的人。像苹果的史蒂夫·乔布斯和脸谱网的马克·扎克伯格一样的发明家完美地体现了破坏者模型，在最前沿的领域——科技和互联网中创造出全新的世界。破坏者的做事方式毫不传统，他们将全新的观点引入文化中。他们受到具有活跃思维的人和激励性的对话的吸引。本书中，我们介绍了许多破坏性的领导者：萨尔曼·可汗，他正在改变着学生们在翻转课堂中的学习方式；贾迈勒·萨迪克，他正在改造传统的“不能治理好道路就不能治理好交通”的观点；戴维·贝克，他创造了一种寻找蛋白质折叠方法的游戏。破坏者知道当我们连接起来的时候可以提出我们之前不会提出的问题。

范例：萨尔曼·可汗、贾迈勒·萨迪克、戴维·贝克。

工具：1.注意那些推翻现有智慧并打破“愚蠢的规则”的规律。贾迈勒·萨迪克通过推出Bey2ollak、使用#cairotraf.c标签获得信息，改变了“广播电台是跟踪路况解决交通问题的唯一方法”的观念。他的移动应用正为开罗市民解决交通问题、治理道路基础设施带来革命性变化。

2.创造一个单独的、非正式的空间，仅用于进行创意思考和头脑风暴。安排一个常规性的时间让自己和同事就新的想法进行头脑风暴，探讨长期项目或设定策略。最优秀的破坏者拥有一个优秀的团队，他们也将留出足够的“私人时间”测试各种想法作为优先事项。萨尔曼·可汗的个人嗜好，即在YouTube上为表亲们制作教学视频，变成了一项国际性非营利活动，正在通过改变学生们的学习方式和与老师及教育机构互动的时间和方式实现翻转课堂。

3.打造解决问题的开放型平台。当你应对大难题的时候，你要用让许多人加入进来解决问题的方式设计问题。在短短10天内，60000位蛋白质折叠玩家就完成了生物化学家用10年时间努力去完成的事情：他们破译了一种名为逆转录病毒蛋白酶（retroviral protease）的蛋白质的结构，这种酶是了解艾滋病病毒繁殖方式的关键。

忠告：如果你遵从所有的规则，那你就错过所有的乐趣了。

——凯瑟琳·赫本（Katharine Hepburn）

连接思维测试

我具有怎样的连接思维

下面有5个基于连接思维5C的问题。审视一下在特定角色中你表现出来的行为——在家中作为家长、配偶、兄弟姐妹、室友或朋友；在工作中作为经理或同事；在社区中作为领导者或志愿者。在特定角色中，你使用5C的频率怎样呢？根据对自己行为的最好描述，按照每个问题给自己评分，范围为从1分（最低）到4分（最高）。或者请同事或者其他人利用5C对你在角色中具有怎样的连接思维进行评分。这项评估的价值完全决定于你是否乐意开放而诚实地应答。

注意：你能得到的最高分是**16**分。既然有5个问题，为什么不能得20分呢？这项测试的目的是找出你最擅长的那几项并直面自己的弱点。所以，如果你在好奇心和连接能力两项中都给自己打4分，你将还剩下8分用于爆发力、勇气和社群缔造能力三项。每个人在一些项中比在另一些项中具有更强的实力。请根据自己的优点，认真选择自己的评分选项。

在我现在的角色中：

测试

问题	分数
#1. 好奇心	
我基于不同背景设计和提出不同问题、获得新视角的能力如何？	
#2. 结合能力	
我获得不同想法、资源或产品并将它们结合起来创造新的概念、新的思维方法和令人惊讶的结果的能力如何？	
#3. 社群缔造能力	
我将人们聚集到一起创造、激发新的想法并进行关怀和理解的能力如何？	
#4. 勇气	
即使在面对不确定性和恐惧的情况下，我激发并参与多样的、难处理的对话的能力，以及保持这些想法和连接的活跃性并将其增强的能力如何？	
#5. 爆发力	
我调动和激发多样化网络以激活和制造变化的能力如何？	

对测试结果进行思考

下面的分数说明将让你了解你在自己的角色中使用连接思维的能力有多强：

13~16：优秀！坚持梦想、连接和执行吧！

9~12：良好。你在正确的轨道上。

5~8：加油。关注你的优势并掌握你的弱点。

看一下你的得分，思考下面的问题：

1.在哪项中你得分最高？这就是你的优势。

·写下几个你在这种特定角色中如何使用这些特征的例子。

·写下几个你可以采取的具体行动以充分利用你的优势。这可能涉及与需要利用你的优势的人建立连接。

·写下几个你可以为继续增强这些优势所采取的行动。很多时候，在一到两项中成为专家比在所有维度中都完美要更好。

2.在哪项中你得分最低？这就是你的机遇领域。

·写下几个你在这种特定角色中如何使用这些特征的例子。

·写下几个你可以采取的具体行动以提高在你的角色中对这些特征的使用。

·写下几个你可以为改善这些弱点所采取的行动。这通常需要与在这些方面得分较高、能消除你的差距的人建立连接。

3.结果是否令你吃惊？你如何在自己的角色中充分利用该评估结果？

·写下为了在你的角色中取得优异的成绩，应用哪几项最重要。

将你的测试得分对应到C×Q角色模型

在你评估自己在5C方面的优势的时候，注意评估结果是否与你选择的C×Q角色模型一致。如果你在自己的角色中具有较强的好奇心，你就是一名探求者或梦想者吗？如果你在自己的角色中具有较大的勇气，你就是一名支持者或探险者吗？也许你具有较强的爆发力，你就是一名破坏者或积极行动者吗？注意按照你选择的各种角色，你可能如何以不同的方式使用5C。

当你在评估5C各方面的弱点时，我们希望你思考该如何与特定的C×Q角色模型合作，合作者的连接思维要与你的互为补充、提升你的连接思维并让你们一起搞定大事。

要提升你的……	与这些C×Q角色模型合作
好奇心	探求者
	梦想者
	探险者
结合能力	混合大师
	具有同理心的创业者
	创新企业个人

要提升你的……	与这些C×Q角色模型合作
社群缔造能力	积极行动者
	支持者
	灵感领导者
	创新企业个人
勇气	梦想者
	探险者
	支持者
	积极行动者
爆发力	破坏者
	积极行动者
	具有同理心的创业者
	混合大师

上面是一些你可能想要与其合作以提高你的5C得分的C×Q角色模型。圈出你可能考虑合作的C×Q角色模型。

列出生活和工作中能够扮演你圈出的角色的人员。向他们学习。请他们去喝咖啡，与他们共同开展一个特殊的项目，或者研究他们擅长什么。一起合作，你就可以与其他C×Q角色模型搞定大事并弥补你在各项5C中的不

足。

搞定大事工作规划

这部分的5步规划需要你将事情记下来，清晰地描述你的愿景，找出你在哪些方面认识不足并表达出你相信什么。把这项内容写下来。这种规划将为你提供能量，助你一步步跨越界限，并最终搞定大事。

通过行动来形成新的思维方式比通过思考来形成新的行动方式更有可能。

——理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）

1.什么是你想搞定的大事？

这是你的远大目标，是你希望利用连接思维为工作或生活大幅扩展的梦想。

2.它为什么重要？

为什么它对你重要？为什么它可能对其他也在努力搞定同样大事的支持者（网络、人员、团队）重要？为什么它可能对与你还没有连接的人重要？

3.你可以充分合作以搞定大事的人员和团队都是哪些人？

为什么这件重要的大事对你有意义？它对你的利益相关者重要吗？它对你试图提供服务的对象重要吗？它对其他任何人重要吗？

4.你如何激活自己的连接思维以完成这件重要的大事？

你如何让所有能提供帮助的人参与进来？你如何与关键的有影响的人、掌握门路者以及权威人士合作？你可以充分利用何种资源和想法？你如何使用不同的工具和技术将自己的想法转变成现实？如何与新的人员和网络连接起来处理你希望完成的重大事项？你怎样前往不大可能的地方会见不大可能的人去找到解决方案？

5.行动清单：列出每一项需要完成的任务，通过什么人以及何时搞定大事。

写下5C和C×Q角色模型中哪些是你的任务中最需要频繁地应用到的。

搞定大事经理人指南

不管你是财富500强公司的总裁还是在创业公司管理实习生团队，你可以帮助提高你团队中所有成员的连接思维。这是一个团队练习，能将你的团队从过去带到连接思维更加明亮的天地中。

练习目的：举办一场团队成员讨论会，为彼此提供关于个人的连接思维如何提高团队表现的专注、直接、实际的反馈；确定一个团队需要充分利用连接思维的项目。

所需时间：一个或两个小时，由团队的规模和主持者的技巧而定。

练习要求：

1.完成连接思维测试。让每个团队成员独立完成连接思维测试。整个团队为每个成员按其在团队中扮演的角色完成测试。

2.汇总个人和团队的得分。在完成之后，要求每个团队成员汇总个人的分数和从团队成员那里获得的分数。利用测试结果，让每个团队成员指出在5C各方面的最大优势和最大劣势。

（注意：团队成员应当写下答案，这样他们就能够保持他们的回答不变，不会基于别人对他们的看法而改变他们的回答。）

3.分享你的得分。以团队经理的说明为开端，让所有团队成员大声读出他们的优势和劣势，一个接一个直到所有人完成。在白板上汇总在各个5C领域中团队的优势和劣势总分。

与团队讨论白板上的得分，提出以下的问题：

·哪一项是你为团队优势做出贡献的最重要的C（也就是他们的优势）？

·哪一项是你限制了团队优势的最重要的C（也就是一个发展机遇）？

·你认为哪项需要高分的C对团队完成整体目标最重要？

4.要求团队领导者回应大家。找出整个团队在各个领域存在的差距并探讨如何才能最好地改善这些方面。可能你的团队好奇心弱。如果这样，你可能需要花费更多的时间在解决问题之前先开阔视野。或者你的团队勇气小，你可能希望小型的切磋去启发、激励和分享多样化的观点。或者也许你意识到需要更多的爆发力，你就要开始连接和激活更深层次的客户网络

或跨学科团队以激发改变。

5.确定你的C×Q角色模型。 根据测试结果绘制出整个团队的C×Q角色模型。让每个团队成员根据测试结果选择最能描述自己在团队中的优势的C×Q角色模型。你可能在不同的时候扮演不同的C×Q角色模型，所以选择一种你在团队中的特定位置上可能扮演的C×Q角色模型。

如果你的优势是……	你可能需要这些中的某个
好奇心	探求者
	梦想者
	探险者
结合能力	混合大师
	具有同理心的创业者
	创新企业个人
社群缔造能力	积极行动者
	支持者
	灵感领导者
	创新企业个人
勇气	梦想者
	探险者

如果你的优势是……	你可能需要这些中的某个
爆发力	支持者
	积极行动者
	破坏者
	积极行动者
	具有同理心的创业者
	混合大师

6.汇总团队**C×Q**角色模型的总分，注意整个团队在三个**C×Q**角色模型：思想者、支持者和连接执行者间的差距。

每个团队都需要在三个C×Q角色模型间保持合适的平衡：帮助激发和产生远大想法的思想者、创造出搞定大事的结构和力量的支持者以及调动他人搞定大事的连接执行者。

你有比连接执行者数量更多的思想者吗？还是你的团队充满了支持者？注意具有不同C×Q角色模型的个人在团队中或团队外彼此合作搞定大事的共同点和机会。

思想者	促进者	连接执行者
梦想者	灵感领导者	混合大师
探险者	支持者	积极行动者
探求者	创新企业个人	具有同理心的创业者 破坏者

7.作为一个集体，整个团队填写搞定大事工作规划。选择一至两个你的团队正试图完成的具体项目并回答关于你如何充分利用连接思维的问题。

8.在第**7**步的基础上设计行动步骤计划。制订计划提高整个团队的连接思维特征并鼓励C×Q角色模型进行搭配以搞定大事。知道团队呈现出的在5C和C×Q角色模型中的优势和劣势后，在团队行动计划中回答以下问题：

a.在5C之中，我们作为一个整体可以提高哪些能力？

b.我们如何在团队内部搭配不同的技能以消除我们在5C间的欠缺？

c.有不属于团队但可以帮助消除我们在三种C×Q角色模型间的欠缺的人吗？

d.有其他我们可以联系以补充我们缺少的C×Q角色模型的个人、团队或人群吗？

e.有哪三种我们可以采取的实际行动会提高整个团队的连接思维？

9.监测留待解决的问题和未来步骤安排。当所有的团队成员都从同伴那里得到反馈后，让每个人对着团队大声总结一两个他将独立及与其他团队成员共同改进的关键行动问题。让他们将这些行动问题通过电子邮件发给经理。

搞定大事真正的好消息：启发性思想

反思是构筑你的连接思维的关键起点。下面是一组观点，可以激励反思并揭示关于如何使用连接思维搞定大事的重要方面。



搞定大事阅读讨论指南

现在你已经读完了这本书，是该走出去就这些想法与你的社群、在你的博客或者社交网站上进行讨论的时候了。如果你真的想把这些想法付诸实施，当面跟工作中的同事、学校中的朋友或者你的读书会进行充分而真诚的交流吧。连接思维就是在一次次交流中产生的。

1.你认为你在生活和工作中的哪些方面具有连接思维？你在一些情况中使

用连接思维而在另外一些情况中不使用吗？举例说明。

2.你生活中重要的人——你的伙伴、同事、朋友、孩子呢？你怎样评价他们的连接思维？

3.本书中哪些部分让你产生了最强烈的共鸣？有你不同意的部分吗？为什么？

4.你能想起在你生活中的某个时刻使用连接思维被证实是一种优势还是劣势？

5.你最喜欢哪种C×Q角色模型？

6.你是否同意作者“连接思维是今天的领导者的一种关键特征”的观点呢？

7.你是内向性格还是外向性格？你使用连接思维与他人有何不同？

8.如果你是内向的人，你认为跟外向者建立明智连接中最具挑战的是什么？

9.如果你是外向的人，你认为跟内向者建立明智连接中最具挑战的是什么？

10.如果你不是一个技术派，你认为利用连接思维中最具挑战性和最具价值的是什么？

11.如果你是一个技术派，你认为利用连接思维中最具挑战性和最具价值的是什么？

12.本书认为连接思维不是关于技术和工具的，而是更多地关于释放人类的连接的威力。你在自己的工作场所体验过技术与人类连接的差异吗？

13.你认为自己的工作增强了自己的连接思维吗？如果没有的话，你会怎样做去提升自己的连接思维？

14.（如果你有孩子）你的连接思维跟你的孩子的相比是怎样的？你如何通过以不同的方式与他们产生联系而加深你们的关系？

15.（如果你正在谈恋爱）你的连接思维与你的伴侣的相比是怎样的？你如何处理你们不一致的地方？

16.你喜欢使用脸谱网和推特这样的社交媒体吗？你喜欢依靠工具和技术

运用连接思维吗？

17.你能想起生活中什么时候切断与网络的连接反而证明你更加具有连接思维？

18.你认为连接思维可以在世界范围内改变的首要事项是什么？

搞定大事总结

本书所涉甚广——你可能一下子无法回忆起里面的全部内容。在此，你可以找到连接思维的定义、搞定大事推特总结、咖啡馆交流总结。

定义：连接思维是将世界范围内多样化的人员、网络、学科和资源联合起来，结成创造出价值、意义和突破性成就的联系的能力。

推特总结：本书展现出连接思维是在当今世界中通往成功和领导力的必经之路。连接思维是我们这个时代的巨浪——我们无一例外随其跌宕起伏。

智商和情商都是20世纪的事了。在21世纪，我们取得巨大成就需要提升和应用连接思维。

咖啡馆交流总结：首先，什么是连接思维？

简而言之，我们将连接思维定义为通过人、想法和知识之间形成的近在咫尺的与遥远的网络产生价值和意义的能力。

连接思维为什么重要？

连接思维是一种能力，是在世界中巡弋的信心所在。

在这个世界里，通过利用几乎永不枯竭的集体性脑力、心力和物质资源等供应，人人都可以实现超乎想象的成就。

为什么是现在？

连接思维正释放出巨大的能量，因为现在是历史上首次数以亿计的人包容地与世界范围内的全部知识，不同的观念，即时的新闻、音乐、文化和健康连接起来。

---

1. Kiva，非营利私对私小额贷款机构。——编者注

致谢

如果没有给我们提供协助的许许多多人的慷慨相助，这本书是不可能完成的。

首先，我们想感谢我们在全球各地的组织和社区中采访的许多人以及同意为本书接受采访的众多领导者。他们的洞见、努力和领导力为我们提供了教益和灵感。

特别感谢韦罗妮卡·钱伯斯（Veronica Chambers）的远见、投入、智慧和慷慨合作。本书由于她巨大的支持而提升了不知多少。同时也要感谢我们团队中的所有成员，包括：杰西·科恩布卢特（Jesse Kornbluth）、彼得·史密斯（Peter Smith）、道格·雷诺兹（Doug Reynolds）、莉娜·古德温（Lena Goodwin）和科琳娜·利佩（Corinne Lippe）。

吉姆·莱内（Jim Leine）理解本书的目标而且在整个过程中对我们深信不疑。我们非常感激拥有他这位代理人、向导和朋友。

埃米丽·卡尔顿（Emily Carleton）、劳里·哈廷（Laurie Harting）、劳伦·雅尼克（Lauren Janiec）、克里斯蒂娜·卡塔里诺（Christine Catarino）、艾伦·布拉德肖（Alan Bradshaw）及麦克米伦出版社的其他人是非常棒的合作团队。由于他们的努力和指导，本书增色不少。

我们非常感谢我们的同事和朋友们对我们工作的信任和一贯支持，他们是：珍妮特·阿布拉姆（Janet Abrahm）、弗雷德·艾伦（Fred Allen）、阿普丽尔·安德森（April Anderson）、唐·阿诺斯德（Don Arnousde）、约翰·奥里克（Johan Aurik）、洛特·贝林（Lotte Bailyn）、吉娜·巴尼特（Gina Barnett）、达蒙·贝耶（Damon Beyer）、贝丝·博维斯（beth Bovis）、科利纳·西塞罗（Kolina Cicero）、埃文·柯林甘（Evann Clingan）、苏珊·克赖尔（Susan Crile）、金·戴维斯（Kim Davis）、德布·德哈斯（Deb Dehaas）、里奇·德马托（Rich Demato）、罗恩·多诺万（Ron Donovan）、詹姆斯·埃尔巴（James Elbaor）、沃尔特·费（Walt Fey）、切尔西·芬格（Chelsea Finger）、马歇尔·甘茨（Marshall Ganz）、妮科尔·格拉内（Nicole Granet）、拉哈芙·哈尔福什（Rahaf Harfoush）、杰茜卡·哈里森（Jessica Harrison）、克里斯蒂娜·哈斯勒（Christine Hassler）、凯特·汉斯莱（Kate Hensley）、安德鲁·卡普兰（Andrew Kaplan）、阿贾伊·卡普尔（Ajay Kapoor）、巴拉特·卡普尔（Bharat Kapoor）、唐娜·卡弗坚（Donna Kavjian）、乔恩·凯斯勒（Jon Kessler）、阿尼什·科希（Anish Koshy）、艾丽森·克鲁格（Alyson

Krueger）、卡里姆·拉哈宁（Karim Lakhani）、萨姆·拉姆（Sam Lam）、塔米·莱（Tammie Lay）、李敏善（Minsun Lee）、朱莉·李（Julie Lee）、埃伦·利维（Ellen Levy）、丹尼尔·马勒（Daniel Mahler）、麦肯齐·马洛里（Mackenzie Mallory）、阿伦·马修（Arun Mathew）、鲍勃·毛切里（Bob Mauceri）、杰拉尔丁·莫里巴（Geraldine Moriba）、中川曲真（Mana Nakagawa）、杰里米·纽纳（Jeremy Neuner）、杰奎琳·诺沃格拉茨、莉萨·帕拉圭（Lisa Paragois）、托尼·皮诺（Tony Pino）、萨曼莎·皮茨–基弗（Samantha Pitts-Kiefer）、艾丽森·波滕扎（Alyson Potenza）、斯特凡妮·罗根（Stephanie Rogen）、奥托·沙尔默（Otto Scharmer）、丹·沙伯尔（Dan Schawbel）、布拉德·席勒（Brad Schiller）、艾丽西亚·西蒙斯（Alicia Simons）、普内特·辛格（Puneet Singh）、克里斯蒂·史密斯（Christie Smith）、塔米·史密斯（Tammy Smith）、安德鲁·斯特恩（Andrew Stern）、戴维·萨特芬（David Sutphen）、达妮埃尔·泰勒（Danielle Taylor）、莉萨·惠勒（Lisa Wheeler）、史蒂文·沃尔夫·佩雷拉（Steven Wolfe Pereira）、亚伦·沃尔夫（Aaron Wolff）、康迪斯·伊（Candice Yee）、莱斯利·扎伊斯（Leslie Zaikis）和兰迪·泽勒（Randi Zeller）。

感谢支持我们工作的组织：科尔尼管理咨询公司（AT-Kearney）、美国有线电视新闻网、Levo League（职业女性服务社区）、HQ、美国青年企业家协会（Young Entrepreneur Council）、哈佛大学肯尼迪学院、巅峰系列（Summit Series）以及世界经济论坛全球杰出青年社区（World Economic Forum Global Shapers）。

最后，对在我们将大量的时间和精力用于这本书的这段时间内家人们对我们的爱、鼓励和耐心，我们希望表达谢意。沙伊–妮科尔要感谢她的父母丹尼尔（Daniel）和特尔玛（Thelma）；以及凯西（Kathy）、卡罗尔–安妮（Carol-Anne）、史蒂夫（Steve）、克利福（Clifford）、达琳（Darlene）、埃里克（Eric）、贾内尔（Janelle）、斯特凡妮（Stephanie）、莉兹（Liz）和艾丽西亚（Alicia）。对埃丽卡要感谢她的丈夫拉胡尔（Rahul）；她的父母拉姆（Ram）、尼兰（Neelam）、阿伯哈（Abha）、克里尚（Krishan）；以及达尔普恩（Darpun）、罗希特（Rohit）、尼尔（Neil）、马拉维迦（Malavika）、安杰拉（Angela）、维贾伊（Vijay）、瑞希（Rishi）和阿里斯图（Aristu）。